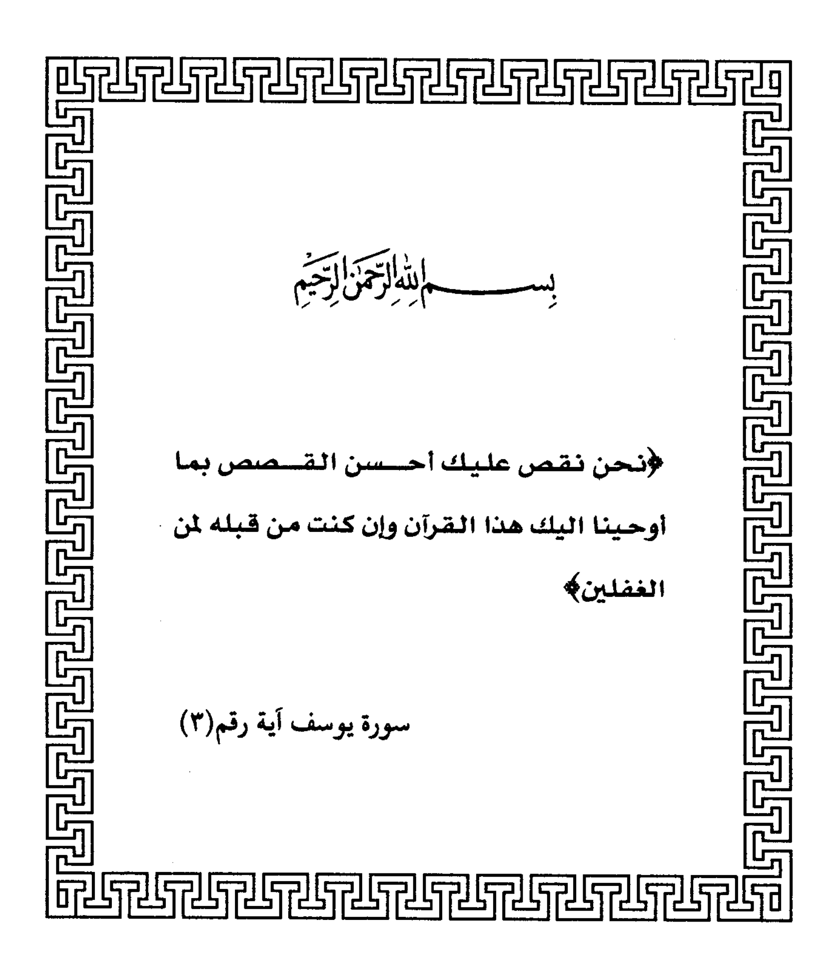
مفاهيم ادارية حديثة



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿نحن نقص عليك أحسن القصص بما أوحينا اليك هذا القرآن وإن كنت من قبله لمن الغفلين﴾

سورة يوسف آية رقم(٣)

مفاهيم ادارية حديثة

دكتور

محمد عبد الفتاح الصيرفي

استاذ مشارك ادارة الاعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

جامعة الزيتونة الاردنية



2003



- تأليف الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي
- **مفاهيم إدارية حديثة**
- الطبعة الأولى / الإصدار الأول 2003



- الناشر/ الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع

عمان – وسط البلد – ساحة الجامع الحسيني – عمارة الحجيري

هاتف : 4646361 فاكس : 4610291 ص . ب 1532 – الأردن

البريد الإلكتروني : info@daralthaqafa.com

العنوان على الشبكة : www.daralthaqafa.com



تقديم

في البدء كانت الإدارة وربما بدون الإدارة لم تكن هناك أي بداية ... ومن الإدارة نبع التفكير وربما بدا التفكير في عصرنا الحالي أكثر تعقيداً عنه فيما مضى فلقد بدأت المعرفة الإنسانية بمحاولة تفسير الظواهر بأسبابها البعيدة على أساس أن الانسان يكون أكثر تواضعاً كلما ازداد جهله بتفاهة استعداداته ووسائله ... وعلى هذا النحو أراد الإنسان أن يصل دفعة واحدة الى العلل الأولى لأنه كان شديد اللهفة فيما يبدو على فهم الظواهر فهماً تاماً ومن ثم فقد ابتكر الفكر الإداري ما سمي بالعملية الإدارية وهي تلك المكونات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأطلقوا على تلك المكونات اسم وظائف المدير وبغض النظر عن موقع هذا المدير داخل الهيكل التنظيمي فإن عليه أن يمارس تلك الوظائف وفي المقابل كان لا بد من البحث عن وظائف أخرى للمنظمة التي يعمل بها المدير ومن ثم ظهرت العديد من الكتب والمراجع العملية التي أشار فيها مؤلفوها الى أن وظائف ما هي الا تلك الإدارات المختلفة التي تتكون منها المنظمة.

والغالبية منهم قد أجمعوا على أن تلك الوظائف هي التسويق/ التمويل/ الأفراد/ الإنتاج/ المشتريات/ التخزين/ العلاقات العامة ... الخ تلك الإدارات التي تتكون منها المنظمة.

ولما كان العالم حالياً يشهد تطوراً عميقاً وسريعاً على المستوى الإداري والتكنولوجي وهذا التطور ينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة حياة الأفراد والمنظمات ... فلقد باتت المنظمات جميعها تعتمد على المقدرة العقلية والتفوق والمنافسة بينها أصبح مرهوناً بمدى مقدرتها على تنظيم المقدرة العقلية من أجل السيطرة عليها.

وبصورة أكثر تحديداً يمكن القول بأن الفكر الإداري قد تعرض لنوعين من التحولات :

أ- استعاض الفكر الإداري عن العلاقة السببية التي تربط بين ظاهرتين بحيث تكون أحدهما شرطاً في الأخرى دون أن يظهر أيهما كان السبب وأيهما كان النتيجة.

ب- وباعتبار أن الفكر الإداري يهدف في النهاية الى ايجاد ارتباط بين متغيرات يقابل بعضها بعضاً فقد بدا واضحاً أنه يلزم تقييم أداء تلك المتغيرات بالشكل الذي يمكننا من المراجعة الدقيقة بالصورة التي تمكننا من التحقق من وجود الارتباط بين تلك المتغيرات.

وقد استلزم ذلك مجموعة عديدة من الأدوات التي أصبح لازماً على المدير في كل مواقعه داخل الهيكل التنظيم أن يعتبرها بمثابة غذاء لعقله يحولها هو بنفسه الى معرفة وخبرة وتطبيق وحكمة... ولكن هذا لا يمكن أن يتم بشكل عفوي بل لا بد من التحضير والتهيئة من جانب المنظمات لكي يتم التطبيق العملي لهذه الأدوات بالكفاءة الفاعلية المطلوبة.

ولقد جاء هذا الكتاب بقصد تجميع بعض هذه الأودات واعادت صيغتها في ثوب جديد يكون أكثر فائدة للمدير والطالب والمتخصص فلقد رعينا أن يتم هرض الجزء الأكبر من هذه المفاهيم في صورة نظرية تطبيقية تمكن القارئ من تخيل التطبيق الفعلي لتك الادوات كما انها تمده بالارشادات اللازمة للتطبيق ولا يفوتنا في هذا الصدد من ان نشير الى مؤلفنا الادارة الرائدة الذي يشمل ايضا على مجموعة عديدة أخرى من تلك الادوات.

واني لأمل ان تكون قد وفقت في عرض هذا الكتاب بالشكل الذي يتمناه كل من يقرأه.

د. محمد الصيرفي

الفصل الأول
الإدارة بالأهداف

تقديم

حظى نظام الإدارة بالأهداف باهتمام وتركيز متزايدين على أساس أن نجاح تطبيقه يساعد وحدات الإنتاج المختلفة على السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاءة ولا سيما أن بعض المديرين قد نسوا أن التنظيم أحد مدخلات الانتاج وليس نتيجة في حد ذاتها فتم تصميم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز المسئولية عن تحقيق النتائج وبالتالي انعزلت المدخلات عن المخرجات وتم تدعيم هذه الهياكل التنظيمية بتوصيف على أساس أنشطة بدلاً من أساس نتائج وهذا وذاك سمح لمرض الفيل أن ينتشر داخل هذه التنظيمات حتى أصبحت تعاني من تضخم ذاتي.

وفي ظل نظام الإدارة بالأهداف إذا ما أردنا من أفراد التنظيم القيام بأداء ملتزم فإن ذلك يستتبع أن يعرف كل فرد بالتنظيم ما هو متوقع منه وكيف ومتى يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يمكنه من الوفاء بهذه التوقعات ثم الطريقة التي سيتم بها مكافأته وتقدير عمله وإذا ما قمنا أيضاً بإشراك الأفراد في وضع الأهداف المطلوب منهم تحقيقها فإن ذلك سيؤدي إلى معرفة أكثر وضوحاً واقتناعاً بهذه الأهداف ثم بالتزام أكبر بالعمل على تحقيقها.

إن نظام الإدارة بالأهداف أصبح اليوم قادراً على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة أنه أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته. ولكن الخوف كل الخوف من أن يخبو هذا النظام فجأة وسط تساؤل الفكر الإداري عن البديل المنتظر ... وهل سيكون نظاماً فعالاً أم مجرد شعاراً جذاباً يبدأ الأمر به ثم ينتهى إليه.

مفهوم الإدارة بالأهداف

لم يستطع أساتذة الإدارة الاتفاق على مفهوم واحد للإدارة بالأهداف من زاويته الخاصة، فقد أشار إليها دراكر على أنها «مجهودات الأفراد في أي تنظيم والتي ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام ، أما همبل فقد ركز على الجانب التخطيطي ووضع الهدف حيث نجده يقول إن

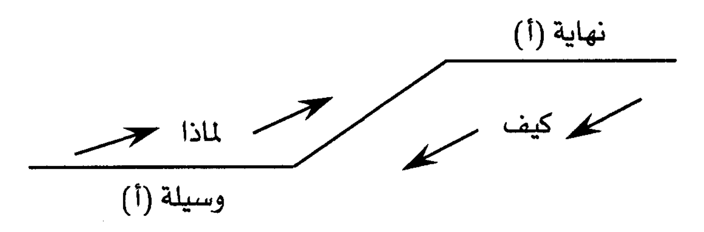
الإدارة بالأهداف : هي «نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للاسهام والتطوير ..... أما «اوديورن» فقد ركز على ضرورة اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف وتحديد المسئولية في شكل نتائج حيث نجده يرى أن الإدارة بالأهداف هي «طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً لتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج..... واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم اسهامات أفرادها.

أما ايدن فقد ركز على الفاعلية حيث يرى أن الإدارة بالأهداف هي : «إنشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دورياً إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة ببعضها أفقياً ورأسياً ومع التخطيط في المستقبل، أما «رايا» فقد ركز على أن الإدارة بالأهداف تمثل فلسفة للادارة .... طريقة إيجابية في الإدارة تركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه.

أما «البرخت» فقد حاول الوصول إلى مفهوم شامل للإدارة بالأهداف فيذكر لنا أنها : «نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت .... لتحقيق أهدافهم الشخصية.

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف : هي طريقة حديثة للتفكير والانخراط في عمل جماعي.

فهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن. ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات.... تعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



نشأة الإدارة بالأهداف :

في عام ١٩٥٤ ظهر إلى الوجود العلمي كتاب «الأداء الإداري» لبيتر دراكر والذي أوضح فيه أن هناك تذمراً من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بتلك الصفات وأوضح بيتر دراكر أنه لا بد من ربط بين المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ومن ثم فقد اقترح مفهوماً جديداً في علم الإدارة بالأهداف ليعني بذلك عملية إدارية مستمرة وليست عملية استرتيجية لتنظيم الادارة هو مفهوم الادارة وتخصيص الموارد فالاهداف ينبغي أن تشكل وسيلة لإدارة وتوجيه منهج نظامي لإدارة المنظمة ومن ثم بدأ التحول التدريجي في أسباب تقويم أداء المديرين وذلك من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن هذه النتائج والأهداف تكون قابلة للقياس بما يعني أن المدير أصبح مسؤولاً عن النتائج فقط وليس عن التفاصيل والأعمال الروتينية وبالتالي فلم يعد مضطراً لرقابة تقارير دوام مرؤوسيه.

مراحل تطور الإدارة بالأهداف

مر مفهوم الإدارة بالأهداف بثلاث مراحل أساسية.

١- المرحلة الأولى: «تقويم الأداء»:

من هذه المرحلة كانت الإدارة بالأهداف أحد الوسائل التي تستخدم لمساعدة الإدارة على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد وهي تستخدم في ذلك معايير محددة لقياس الأداء قوامها النتائج المتوقع من الأفراد تحقيقها.

٢- المرحلة الثانية: «نظاما التخطيط والرقابة» :

وفي هذه المرحلة كانت الإدارة بالأهداف عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية... وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف كانت تحاول الإجابة على الأسئلة التخطيطية التالية :

ما الذي يجب عمله.......................؟

كيف نعمله ....؟

من يعمله ....؟

ما هي تكلفته ....؟

أما الأسئلة الرقابية التي تضمها الإدارة بالأهداف فأنها تشمل المستوى المرضي للنتائج والتقدم الذي تم تحقيقه ونواحي العلاج المطلوبة لتصحيح الأخطاء التي حدثت.

٣- المرحلة الثالثة: «المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف» :

وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على اعتبار أنها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة :-

أ- أسلوب شامل للتطوير.

ب- طريقة جديدة للتفكير.

جـ- عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

إدارة الأهداف
أم
الإدارة بالأهداف

في الحقيقة أننا في الصفحات القادمة نركز على الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاماً متكاملاً ما بين الأهداف والإدارة، يضمن اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج.

غير أننا لا نركز بل ويخرج عن نطاق اهتمامنا الحديث عن إدارة الأهداف ذلك لأن التركيز على الأهداف من شأنه أن يؤدي الى العديد من النتائج السلبية تتمثل فيما يلي :

أ- التركيز على الأهداف بدرجة أكبر من التركيز على باقي مكونات العمل الإداري مما يؤدي إلى حدوث خلل وارتباك في هذه المكونات .

ب- يدفع المديرين والمرؤوسين إلى الاعتقاد بأن تحديد الأهداف هو نوع من الطقوس الواجب القيام بها وتأديتها بشكل روتيني بغض النظر عن مدى أهميتها.

جـ- وفقاً لهذا النظام فإنه يطلب من المديرين تدوين قائمة بالأهداف التي تخص إدارتهم فقط بما يؤدي في النهاية إلى أن تصبح أهداف المنظمة غير متناسقة وغير متوازنة وبالتالي تصبح هذه الأهداف عائقاً لأداء الأعمال بدلاً من أن تكون عنصراً مساعداً لأدائها.

د- يؤدي هذا النظام الى التركيز على كفاية الأهداف دون إعطاء الاهتمام الكافي للنشاطات المبدئية التي سبق تحديد الأهداف.

الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف

١- أن للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في العمل بالمنظمات وهو يتميز بالايجابية وجب العمل كما أنه قابل للتقدم والتطوير وذو قدرة عالية على الابتكار والتجديد.

٢- تنطلق الإدارة من النتائج وليس الانشطة ذلك لأن النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغه.

٣- تزيد مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما فهموا تلك الأهداف وأدركوا أنها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.

٤- ليست هناك طريقة مثلى للأداء ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانات والظروف والمتطلبات.

٥- أن هناك نظاماً جيداً للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم ويزيل الغموض وسوء الفهم وبالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب.

٦- أن يتم النظر إلى المنظمة على إعتبار أنها نظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمنظمة.

٧- أن الإدارة عملية ديناميكية متحركة تستدعى تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة.

ثالثاً: أهداف
نظام الإدارة بالأهداف

١- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الأبعد.

٢- ربط أشكال الأداء اليومي الروتيني بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.

٣- دفع المنظمة بأكملها للتأهب وللحركة السريعة والإيجابية، وذلك من خلال تعبئة جهود وطاقات كافة العاملين على مختلف المستويات الإدارية.

٤- مساعدة المنظمة على سد الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة.

٥- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي تمكن من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع العمالة الماهرة إلى التقدم الى الامام.

الإدارة بالأهداف
كنظام

يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف كنظام متكامل يتكون من :

أ- مجموعة من المدخلات تتمثل في :

١- الأفكار والمجهودات التي تبذل في تحديد الأهداف.

٢- مجموعة المعايير التي تستخدم في القياس.

٣- المعلومات المتوفرة عن مختلف العوامل المؤثرة مثل الأفراد وقدراتهم وميولهم والأساليب التكنولوجية المتاحة في العمل.

٤- المعرفة النظرية المتوافرة لدى كل من الرئيس والمرؤوس والمتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف.

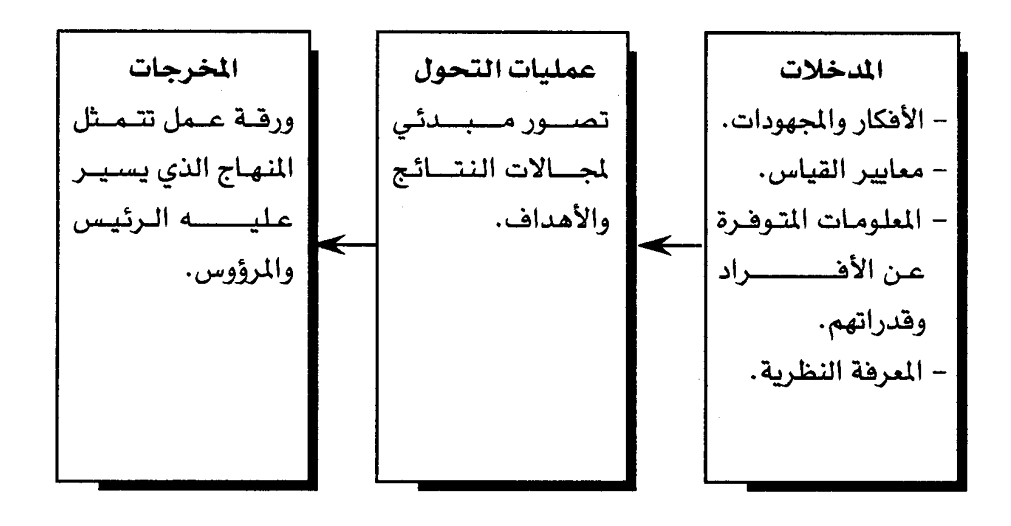
ب- العمليات :

وتتمثل في الخطوات التي تتكون من وضع تصور مبدئي يبين مجالات النتائج والأهداف التي يطلب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وذلك بناء على المناقشات التي تمت بين الرئيس ومرؤوسيه.

جـ- المخرجات :

ورقة عمل تكون هي المنهاج الذي يسير عليه الرئيس والمرؤوس ويسترشد به.

نظام الإدارة بالأهداف



الركائز الرئيسية للإدارة بالأهداف :

١- وضع أهداف لكل منصب إداري :

حيث يجب النظر إلى المناصب الإدارية باعتبارها مراكز للمسؤولية وذلك يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة تماماً وأن تكون في شكل أرقام يجب تحقيقها في زمن معين، فمثلاً يحدد الهدف الخاص بإدارة الإنتاج على النحو التالي :

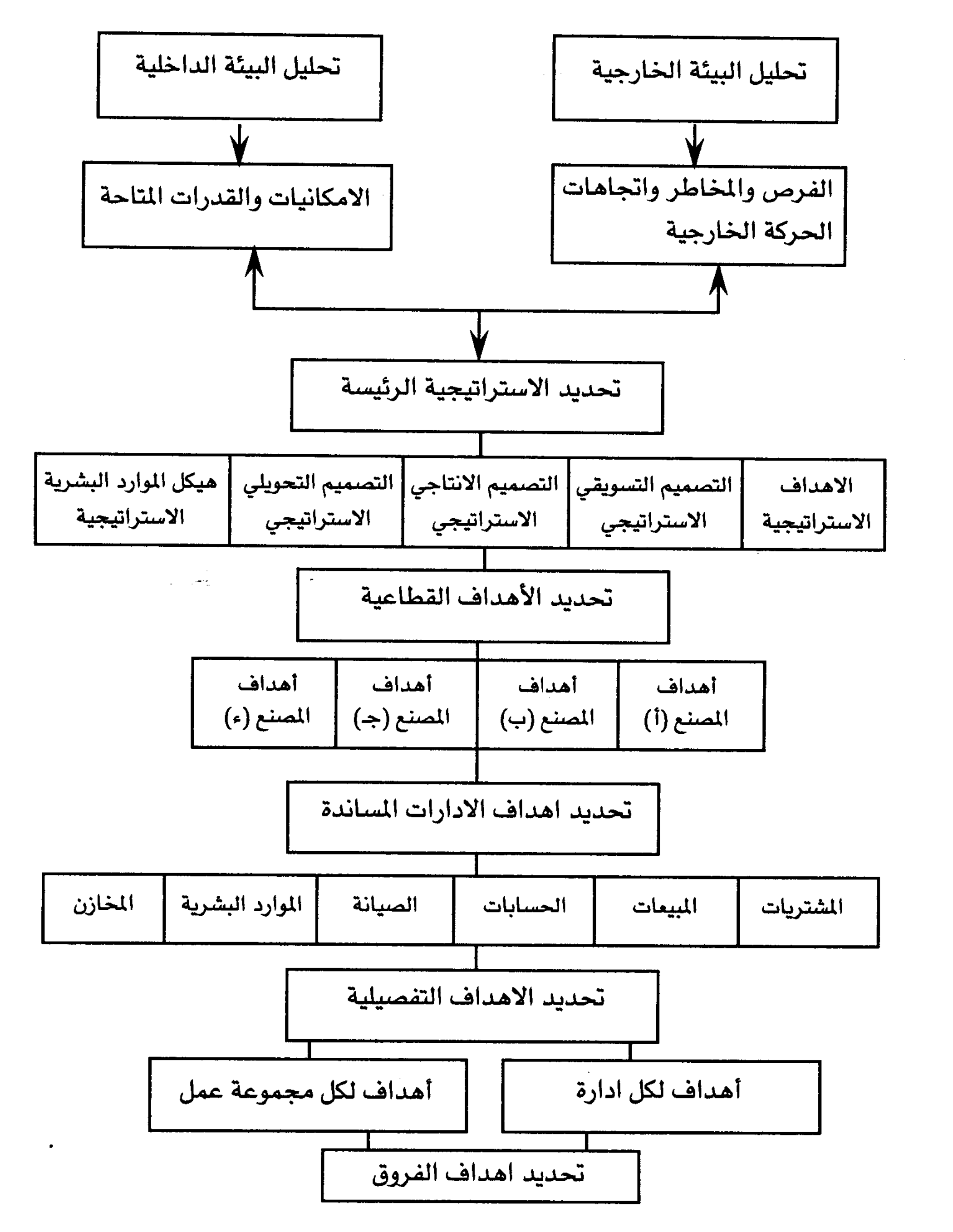
«أننا نسعى إلى زيادة حجم الانتاج بمقدار ١٠٠٠ وحدة منتجة/ شهرياً غير أن البعض قد يخطئ في تحديد الهدف فتراه يقول : أن هدفنا هو زيادة الإنتاج وهو بذلك يكون قد حدد مجال الهدف وليس الهدف في حد ذاته.

٢- اشراك المسؤولين والرؤساء في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية :

وهنا يطلب من المدراء عقد اجتماعات مع المرؤوسين وذلك للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة لكل منصب إداري على حدة حيث يجب على المدراء توفير كافة البيانات والمعلومات للمرؤوسين وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح السبل المناسبة للعلاج وهذا يعني أن الإدارة لا تضع الأهداف وتحاول إلزام المرؤوسين بها ولكنها توضع بمعرفة المرؤوسين وبتوجيه ومشورة الإدارة الأعلى.

٣- تسلسل وترابط الأهداف ببعضها البعض أفقياً ورأسياً :

أن الأهداف الخاصة بكافة المناصب الإدارية في ذات المستوى الإداري الواحد يجب أن يتحقق الترابط والانسجام بينها وكذا فإن الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الإدارية الثلاثة يجب أيضاً أن يتحقق الانسجام بينها وذلك لأن الترابط الرأسي والترابط الأفقي للأهداف يعكس ترابطاً بين أهداف المناصب الإدارية المختلفة سواء ارتبطت ببعضها رأسياً أو أفقياً وبحيث لا ينطلق إلى منصب إداري أيا كان موقعة على الخريطة التنظيمية في تحقيق أهدافه بالطريقة التي قد تؤثر على امكانية تحقيق الأهداف الرئيسية الشكلية للمنظمة .



التكامل الافقي والرأس لاهداف المناصب الادارية

٤- توفير الدعم الإداري المطلوب :

وهنا ينبغي أن يتميز النمط الإداري بما يلي :

١- هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح.

٢- نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة تقدم سير العمل ذاتياً.

٣- حداً أدنى من السياسات والإجراءات التي تتميز بالمرونة لمقابلة أي تغييرات محتملة.

٤- نظام فعال للحوافز والترفيعات مرتبط أساساً بتحقيق الأهداف «أي النتائج وليست الأنشطة».

٥- مشاركة قصوى من وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة.

٥- الادارة الذاتية :

وهنا يقول «دراكر» أن إحدى المساهمات بالأهداف هي مساعدتنا على استبدال الإدارة من خلال السيطرة والتحكم بالإدارة ومن خلال الرقابة الذاتية. أي أن اللامركزية الإدارية تصبح بعداً هاماً لا يمكن تجاهله حيث تستلزم الإدارة بالأهداف تقليل القدرة المركزية والسلطة المركزية وإعطاء استقلالية أكبر للمستويات الدنيا في البناء التنظيمي.

٦- نتائج المناصب الإدارية هي أساس تقييم الأداء :

نظراً لكون الإدارة بالأهداف والنتائج تهتم أساساً بالمخرجات «النتائج» وليس بالمدخلات «الأنشطة» لذا فمن الضروري أن تترك الحرية كاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها دون أي تدخل من قبل الرؤساء إلا فيما ندر من الحالات الطارئة على أن يتم تقويم الأداء على أساس ما تحقق من نتائج وليس على أساس الانشطة المبذولة.

٧- تحسين نظم التدريب :

وهنا تجدر الإشارة إلى أن نظام الإدارة بالأهداف يستدعي إجراء تدريب جماعي

سواء على مستوى المدراء أو على مستوى المرؤوسين فلا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه إلا إذا تم بمدخل متكامل يشمل الرؤساء والمرؤوسين واللوائح والاختصاصات والمفاهيم.

٨- تحسين نظم اللوائح والتعليمات :

إذا كنا نستطيع القول بأن الإدارة بالأهداف قد تحقق بعض النجاح في جو بيروقراطي إلا أن فاعلية هذا البرنامج تتضاءل في حالة زيادة الروتين والرقابة المحكمة والتركيز على الإجراءات لذا فإن من أولى دعائم نجاح هذا البرنامج هو إعادة النظر في كافة اللوائح والإجراءات الإدارية المتبعة بما يسمح بمنح العاملين حرية أكبر في ممارسة أعمالهم.

المكونات الأساسية لبرنامج الإدارة بالأهداف

١- الأهداف :

وهنا ينبغي الإشارة إلى ضرورة تحديد الأهداف العمومية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على أن يشتق من تلك الأهداف الأهداف التفصيلية لكل وحدة إدارية في المنظمة وهذه الأهداف التفصيلية يتم تحديدها بوضوح من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما الذي يجب عمله ...؟
- متى يجب عمله ...؟
- من الذي يقوم بالعمل ...؟

ومن ناحية أخرى فإنه لا بد للأهداف أن تكون قد حددت بالشكل الذي يمنع التعارض فيما بينها إضافة إلى أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها من قبل المنظمة كما يجب أن تكون هذه الأهداف محددة كمياً وزمنياً.

٢- الخطط :

يقصد بالخطط تلك الوسيلة التي يجب أن تسلكها المنظمة لتحقيق أهدافها ومن ثم فإن على المدراء أن يسعوا دائماً إلى تطوير تلك الخطط والمفاضلة بينها حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم بسهولة ويسر هذا وتتقسم الخطط من حيث المدى الزمني إلى خطط استراتيجية وأخرى متوسطة الأجل وثالثة تشغيلية أو تكميلية كما يجب أن يختلف تفاصيل الخطة حسب المستوى الإداري فالخطط التي تتعامل معها الإدارة العليا يجب أن تتناول الخطوط العامة فقط أما الخطط التي تتناولها الإدارات الوسطى والدنيا فيجب أن تكون أكثر تفصيلاً.

٣- النشاط الإداري

حيث أن نجاح هذا البرنامج مرتبطاً أساساً بالدعم الذي تمنحه الإدارة العليا له سواء في مجال التنظيم أو الاتصال أو التنسيق كما يجب أن تسعى الإدارة العليا الى تأهيل المدراء والمرؤوسين لتشغيل هذا النظام والانصياع الايجابي لجميع مستلزماته.

٤- الرقابة :

الرقابة وفقاً لهذا النظام هي رقابة سابقة وليست لاحقة أي أنها رقابة تسعى إلى منع حدوث الخطأ قبل وقوعه وليست رقابة تنتظر وقوع الخطأ ثم تسعى لاصلاحية حيث يتطلب النظام الرقابي وفقاً لبرنامج الإدارة بالأهداف.

أ- تحديد الهدف بكل دقة ووضوح.

ب- تحديد أفضل الطرق التي تمكننا من تقرير ما إذا كنا نسير على الطريق المحدد من عدمة.

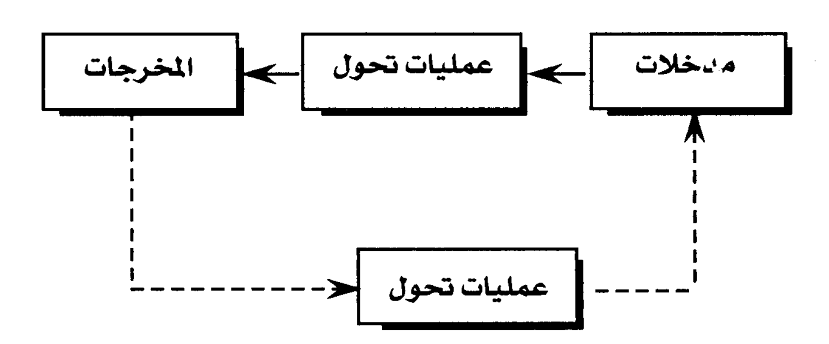
جـ- تحديد عدد مرات القياسات الرقابية.

د- تحديد الأشخاص الذين يجب اطلاعهم على المعلومات الرقابية.

والرقابة في ظل برنامج الإدارة بالاهداف هي رقابة من النوع الذاتي أي : أنها رقابة الشخص على نفسه أولاً قبل أن يراقب غيره وبالتالي فإنها رقابة تمنع التدخل في أعمال المرؤوسين طالما أن الأمور تسير على ما يرام .

٥- التغذية المرتدة للمعلومات :

وهذا المكون من شأنه أن يمد صاحب القرار وبصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات يستلزمها قرارة الأمر الذي يزيد من فاعلية تلك القرارات ويمكنه من تغير الخطة إذا وجد أن ذلك ضرورياً والشكل التالي يوضح مفهوم التغذية المرتدة.



ومن النموذج يتضح لنا أن نظام التغذية المرتدة يبدأ من المخرجات حيث يوضح لنا مدى التطابق أو الاختلاف بين تلك المخرجات وبين ماكنا نسعى إلى الوصول إليه ومن ثم فإذا وجد أي اختلاف فإن الأمر سوف يستوجب اتخاذ عدد من القرارات التي من شأنها التأثير على المدخلات بما يضمن في النهاية التطابق التام بين المخرجات وبين الهدف المحدد الوصول إليه.

ما هي الأهداف ؟

يقصد بالهدف... ما نسعى إلى تحقيقه ... وهو قد يأخذ أحد الصور التالية :-

أ- غايات : وهي تلك الأهداف ذات الأمد القصير.

ب- أغراض : وهي تمثل الجانب السوكي للهدف أو ما يطلق عليه بالعمية «النية».

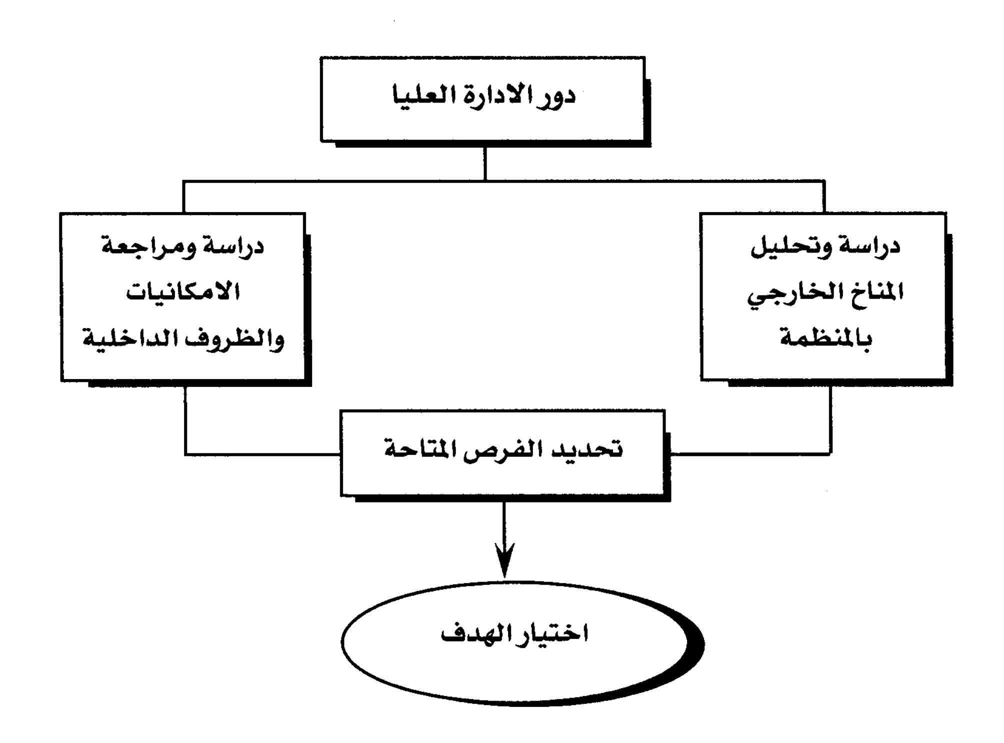
ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتي تتطلب بشكل أساسي :

أ- البدء بتحقيق الهدف العام.

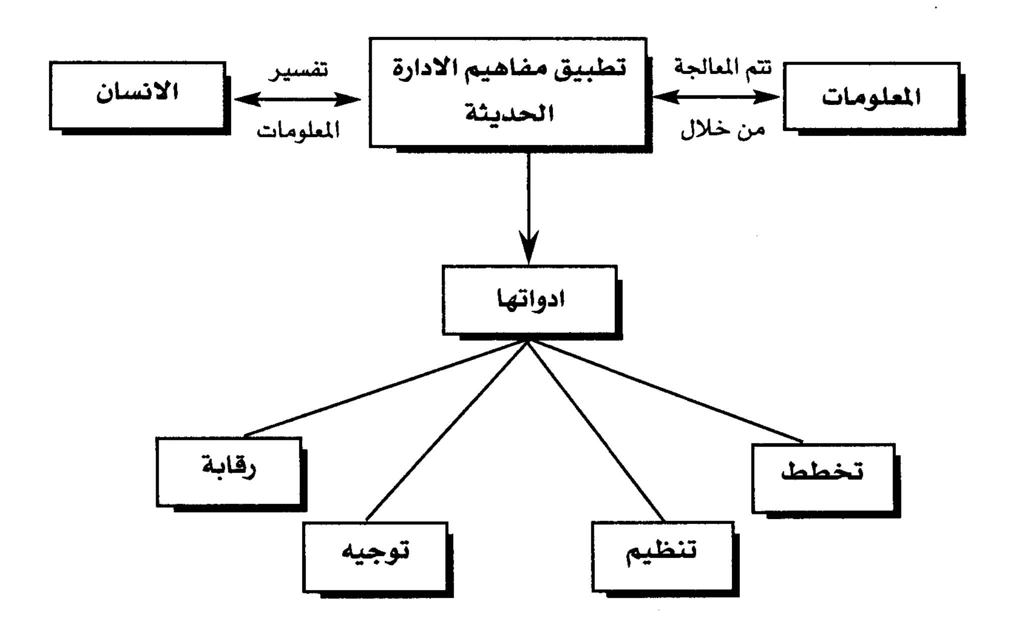
ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التي يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التي تشكل أهداف المنظمة ، هذا ويظهر الشكل التالي العملية التي يتم بها اختيار الهدف.



كما يظهر الشكل التالي طرق تحقيق الاهداف:



أنواع الأهداف
(مجالات الأهداف)

يقصد بمجالات الأهداف: أنواع الأهداف، أي أن مجال الهدف هو نوع الهدف .

الهدف الرئيسي : هو ذلك الهدف الذي يتحكم ويسيطر على باقي أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للاشباع ويعتبر ذلك الهدف هو أول الأهداف التي يتم وضعها عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وتتمثل الأهداف الرئيسية للمنظمات فيما يلي :

١- نصيب محدد من السوق.

٢- الابتكار والتجديد.

٣- ربحية متزايدة.

٤- أداء متطور للعاملين.

٥- موارد مادية وبشرية متوافرة.

٦- مستوى متطور من الخدمات المقدمة للعاملين والعملاء.

٧- التزام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما الأهداف الرئيسية على مستوى الأفراد فتتمثل في :

١- تحقيق الذات .

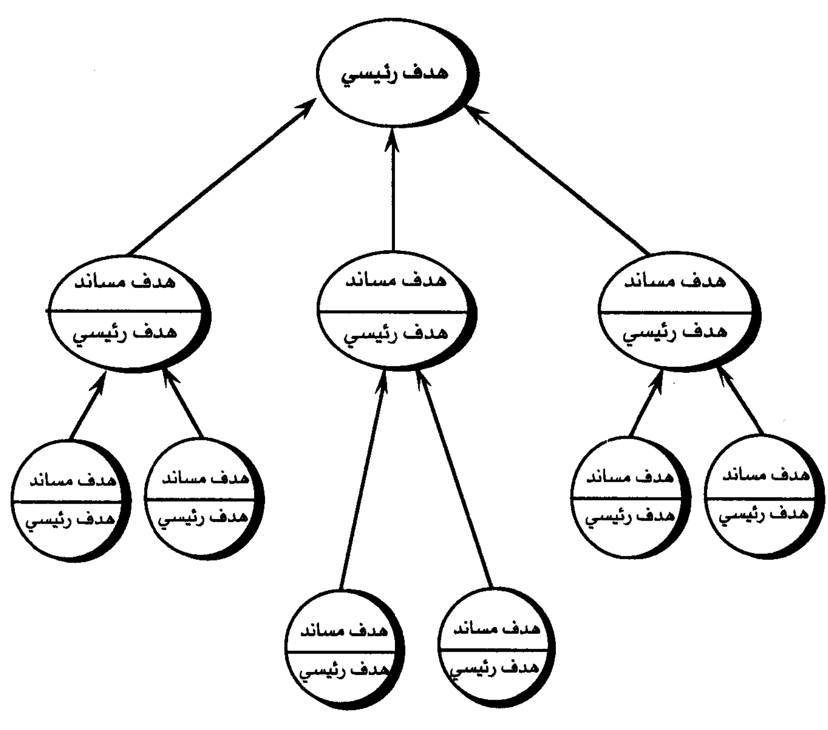
٢- الاحترام والتقدير.

٣- الحب والتآلف الاجتماعي.

٤- الأمان.

٥- الحاجات الفسيولوجية.

الأهداف المساندة : هي مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم في الوصول إلى الهدف الرئيسي وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف باسم الخطة، مع ملاحظة أن كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسي لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



أمثلة تطبيقية :

هدف رئيسي :

تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد عن العام الماضي بنسبة ١٠٠٪.

هدف مساند (١) :

- عقد اجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.

هدف مساند (٢) :

- إعداد برنامج تدريبي لرجال البيع .

هدف مساند (٣) :

- إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة.

الهدف الاستراتيجي :

وهو هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة، والمدى الزمني له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجي لأي منظمة.

الهدف التشغيلي :

وهو هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون في ضوء الأهداف الاستراتيجية، ويقع مداه الزمني بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات وهو متوسط الأجل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلي لأي منظمة.

الهدف التكتيكي :

وهو يوضع بمعرفة الإدارة التنفيذية وفي ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمني بين شهر وأقل من سنة وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع المنتج الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة الهدف التكتيكي لأي منظمة.

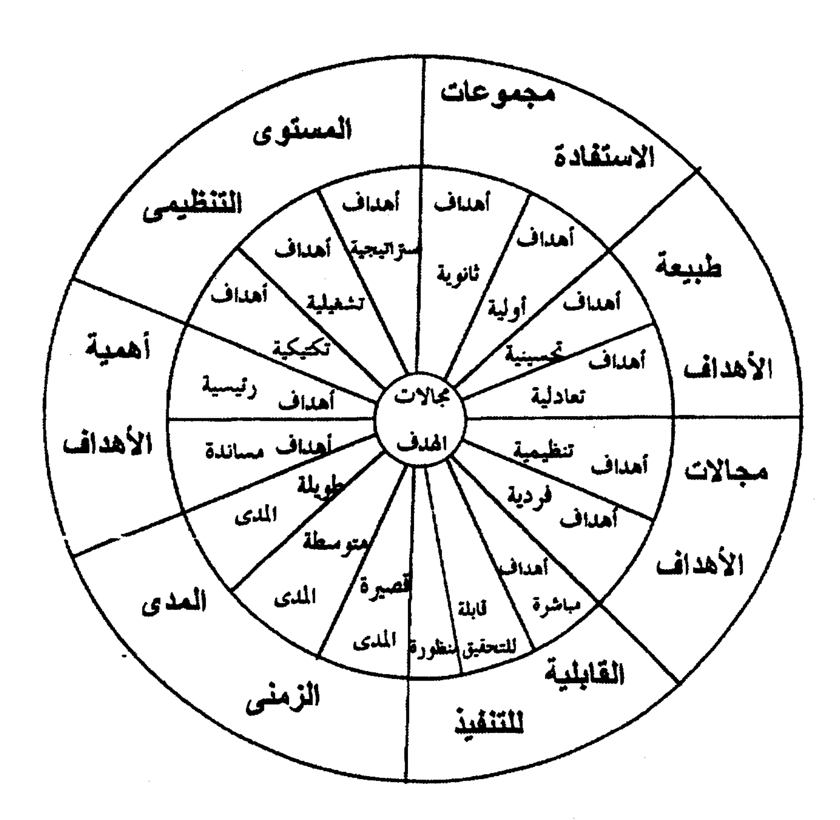
الهدف التعادلي :

وهو ذلك الهدف الذي يمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستقرار والبقاء.

الهدف التحسيني :

وهو ذلك الهدف الذي يتضمن رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين أداء العمليات المختلفة بطريقة أكفأ.

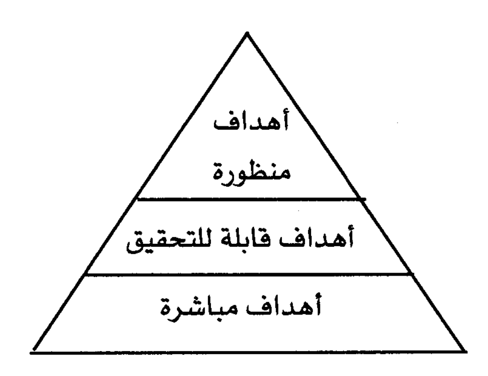
ويوضح الشكل التالي الأنواع المختلفة للأهداف وذلك حسب التقسيمات المختلفة لها مع مراعاة أن هذه التقسيمات لا تضع حدوداً فاصلة بين الأهداف.



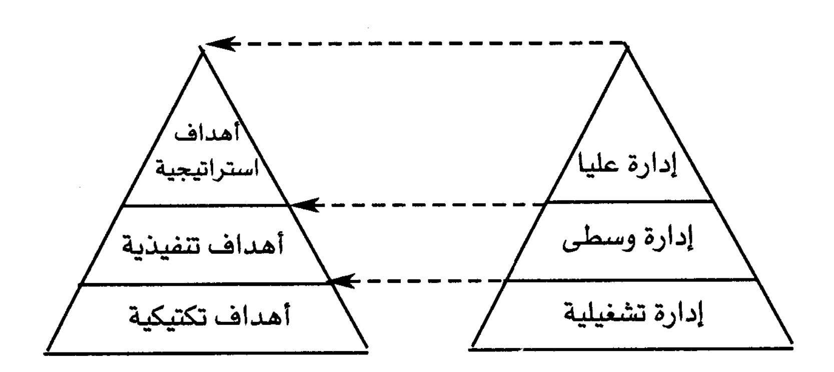
خصائص الأهداف (٥) :

١- خصائص التدرج الهرمي :

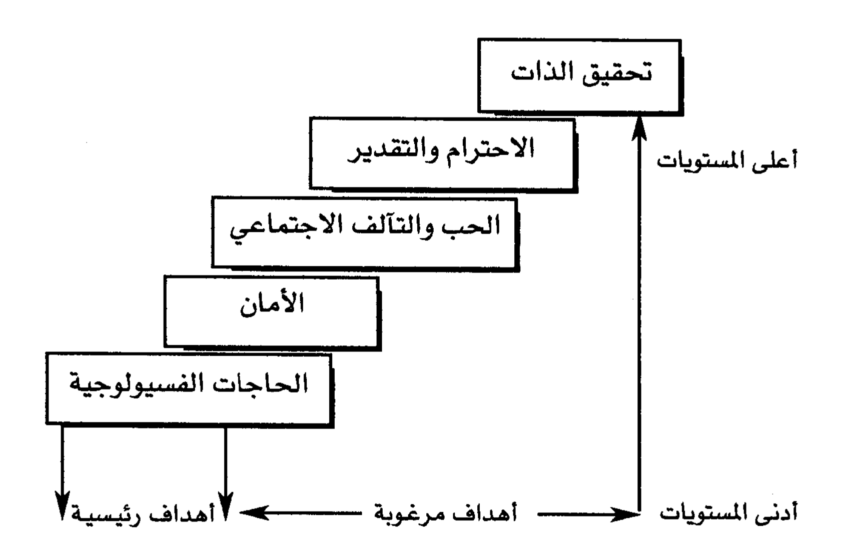
تتدرج الأهداف، من أهداف منظورة تمثل نهايات تتجه نحوها المنظمة وهي بمثابة الانجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمنظمة ثم أهداف قابلة للتحقيق وهي التي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لانجازها ثم أهداف مباشرة وهي أهداف قابلة للتحقيق أمكن الوصول إليها.



وتتدرج الأهداف من أهداف استراتيجية طويلة الأجل إلى أهداف تنفيذية متوسطة الأجل ثم إعداد تكتيكية قصيرة الأجل.



وتتدرج الأهداف على المستوى الفردي على النحو التالي :

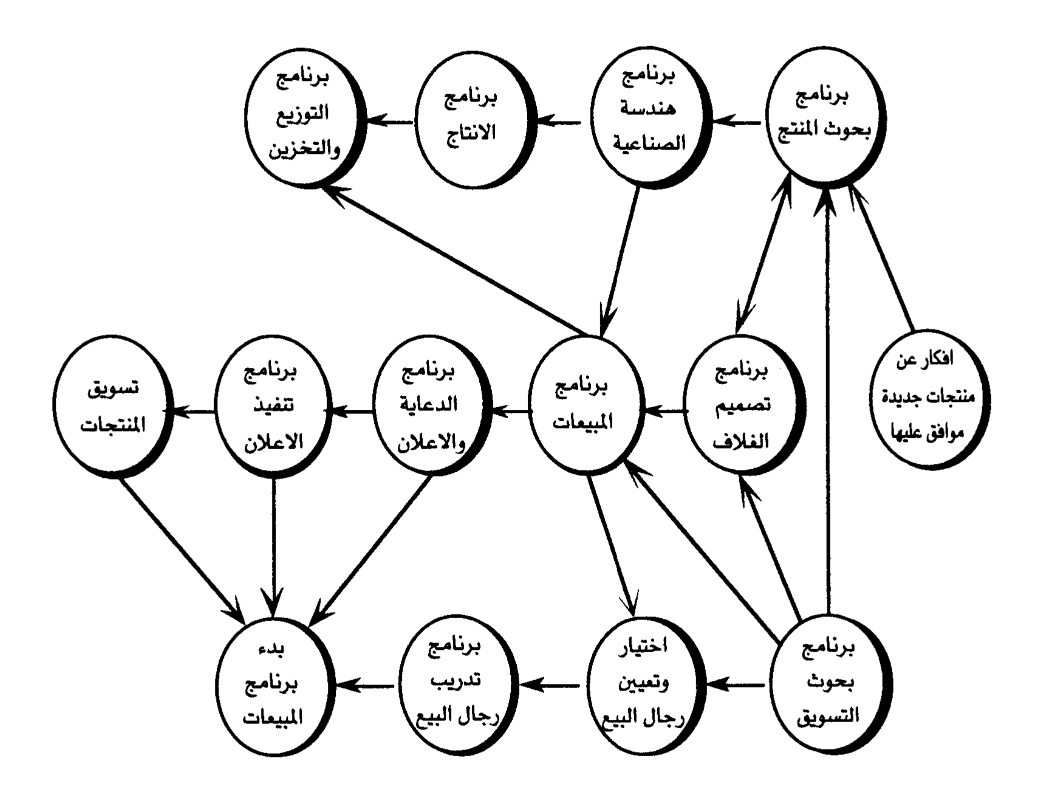


تشابك الأهداف :

إن تحقيق الأهداف لا يتم على شكل خط مستقيم بل يأخذ شكل شبكة تتصل حلقاتها بعضها ببعض مع مراعاة أن أهداف الوحدات الإدارية مكملة لبعضها وليست متناقضة لأن المنظمة لا يمكن أن تعمل بكفاءة في ظل وجود أهداف متناقضة.

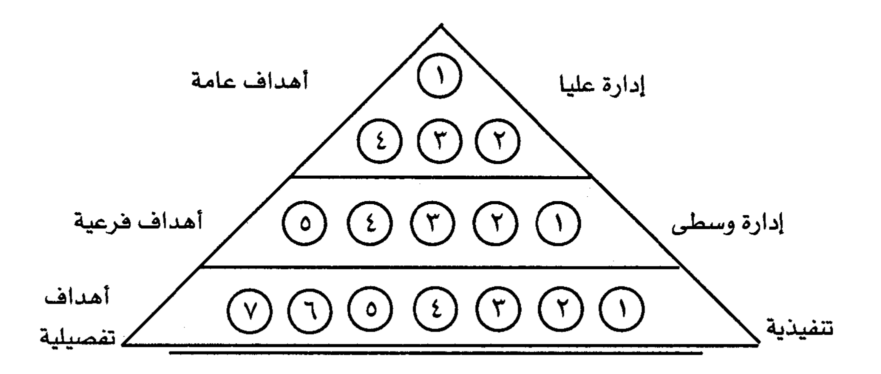
وتتضح علاقات الأهداف بعضها ببعض من الشكل التالي حيث يظهر السهم كيف أن تحقيق أهداف البرامج المختلفة يتوقف على تحقيق أهداف برامج في نفس المستوى أو مستوى أعلى أو أدنى من المستويات الإدارية .

شبكة الأهداف (٦) :



تعدد الأهداف :

إن تحديد الأهداف العامة للمنظمة لا يعني تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الأهداف لكل مستوى إداري يتراوح ما بين خمسة إلى عشرة أهداف في المتوسط ويفضل بصفة عامة الا تزداد عدد الأهداف عن عشرة أهداف فقط هذا ويلاحظ أن الدعامة الرئيسية لفكرة الإدارة بالأهداف هي اعتمادها على مجموعة من الأهداف وليست هدفاً واحداً غير أن عدد هذه الأهداف يتدرج حسب كل مستوى على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



٤- الدفع المتبادل للأهداف :

يجب أن يؤدي تحقيق أهداف المنظمة إلى تحقيق أهداف العاملين بها ومن ثم يؤدي تحقيق أهداف العاملين إلى حفزهم لعمل شيء مقابل ذلك وهو تحقيق أهداف المنظمة وهكذا تستمر عملية الدفع والأمر يحتاج هنا إلى أن يتبع القادة أساليب متنوعة تهدف إلى إنارة الطريق أمام المرؤوسين لتحقيق أهدافهم وجعل الوصول إليها أمراً سهلاً مثل تحديد المهام والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح وإزالة أي عقبات قد تمنعه من أن يعمل بكفاءة.

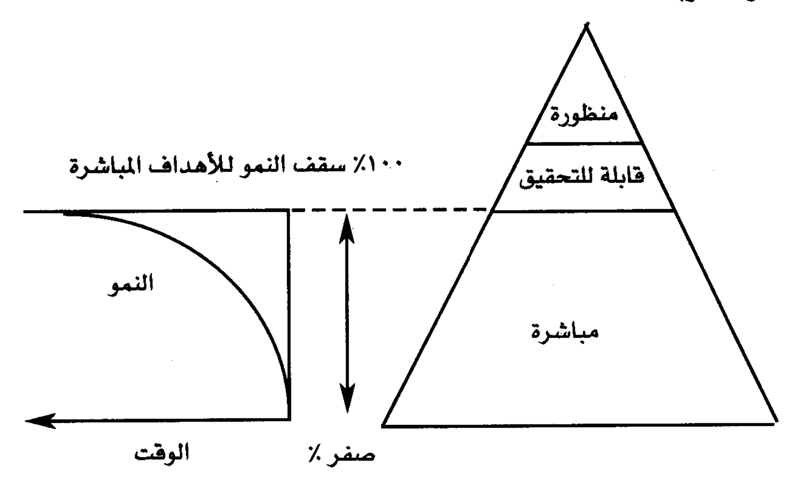
٥- استبدال الأهداف :

ونقصد به أنه في الظروف الغير عادية تستطيع المنظمة أن تضع أهداف أخرى تمكنها من مواجهة هذه الأمور الطارئة ولكن ينبغي أن يكون ذلك لفترات محدودة وإلا عدلت أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل مع مراعاة ضرورة قيام الإدارة بمعالجة التناقضات التي قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة.

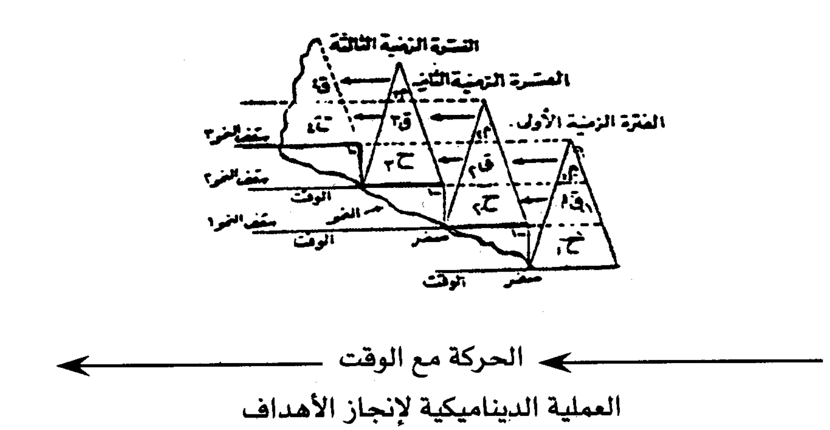
٦- النمو التنظيمي للأهداف (٧) :

ويقصد بالنمو التنظيمي للأهداف التحرك نحو هدف معين وهو بذلك يختلف عن التنمية التنظيمية والتي تعنى عملية تجميع جديدة لصياغة أهداف قابلة للتنفيذ ولكنهما (أي النمو والتنمية) ظاهرتان مرتبطتان فالتنمية تخلق الطاقة لنمو جديد وما

أن يصل النمو إلى منتهاه في ظل المرحلة الحالية للتنمية تحدث الضغوط تجاه التنمية وتؤدي إلى الابتكارات الجديدة إلى مراحل أعلى من التنمية وامكانيات نمو جديدة ... غير أن كل تنمية لها سقف للنمو وكلما اقتربنا من هذا السقف يكون تحقيق دفعات من النمو أكثر صعوبة.



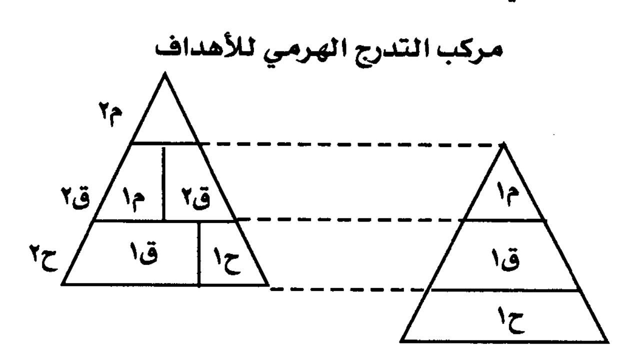
وتستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريق تنمية أهداف جديدة بدلاً من مجرد محاولة تحقيق المزيد من الكفاءة على ضوء الأهداف القديمة ويتحقق ذلك متى سمح وقت انجاز التدرج الهرمي لأهداف المنظمة بتحقيق التنمية بدلاً من التقيد بسقف النمو كما هو موضح بالشكل التالي :



الحركة مع الوقت

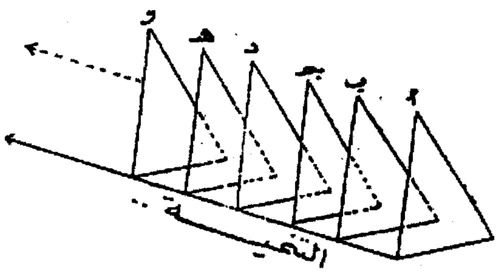
العملية الديناميكية لإنجاز الأهداف

وعندما تتحرك الأهداف الخاصة بالتدرج الهرمي إلى أسفل بمعنى أن الأهداف المنظورة تصبح قابلة للتحقيق -والقابلة للتحقيق تصبح مباشرة- فإن الأهداف عند أي مستوى بعد هذا التحرك قد تشتمل على الجديد والحالي والقديم وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

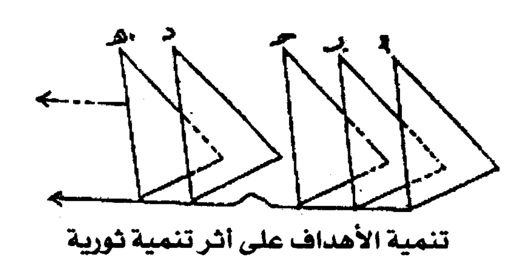


مركب التدرج الهرمي للأهداف

ومع تحرك المنظمة نحو أهدافها تكون عملية تحديد الأهداف عملية تطويرية أما أن تتم في شكل مراحل منفصلة ومميزة بين الفترة الزمنية الأولى إلى الثانية فالثالثة ... الخ. أو قد يتم التحرك بسرعة نتيجة ابتكار رئيسي وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



تنمية الأهداف بشكل تطوري



تنمية الأهداف على أثر تنمية ثورية

لماذا تحديد الأهداف؟

١- لأنه في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

٢- إن التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هي الرابحة.

٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

٤- لأن التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقياً ورأسياً هو نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالأهداف.

٦- لأن المسؤول صاحب الكلمة في حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أي قرار وبالتالي سيخضع لرأي الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات عامة.

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف

المؤثرات البيئية الخارجية

فالقوى المهنية في البيئة التي تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التي لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

الموارد المتاحة للمنظمة

فالمنظمات الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

العلاقات المتبادلة

بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل المنظمة ذاتها تؤثر إلى حد كبير في تحديد الأهداف فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التي ينبغي أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الاستراتيجية أنفسهم -فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

مجموعة القيم والاتجاهات

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو رديء وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم في المشروع كلما كانت أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحلون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف

١- الأسلوب التقليدي في وضع الأهداف :

١- تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.

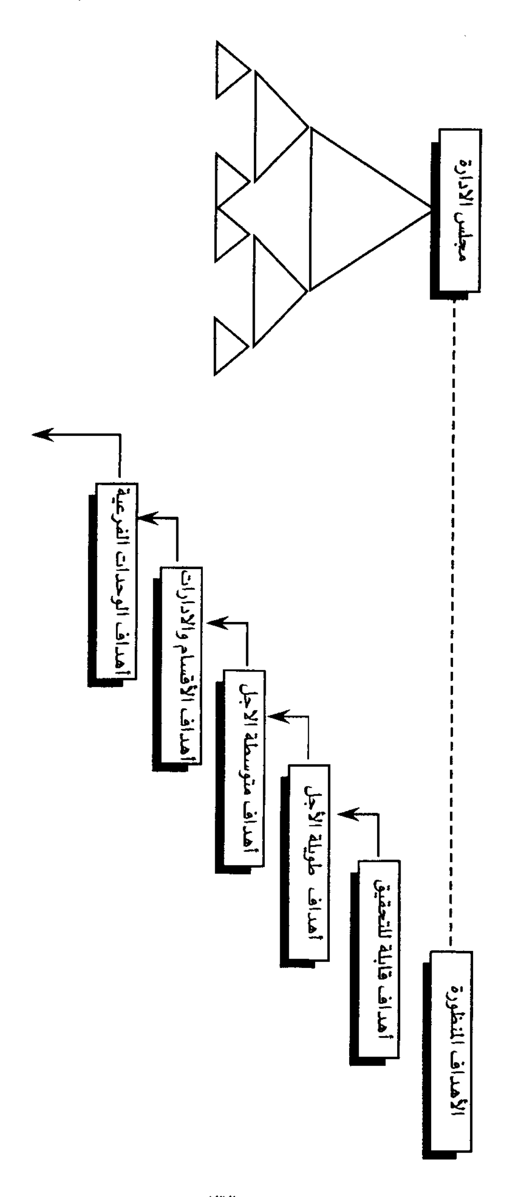
٢- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل .

٣- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية.

٤- تبدأ الإدارات التنفيذية في تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.

٥- في ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.

٦- ويستمر وضع الأهداف في الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذي يوضحه الرسم التالي (٨).



الأسلوب الحديث في وضع الأهداف

يتركز هذا الاسلوب على الافتراضات التالية:

(١) يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.

(٢) لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم الحاضرة والمستقبلية.

(٣) يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبي أو الايجابي في أعمالهم.

(٤) أن الإدارة بالأهداف هي المجال الوحيد الذي يسمح بتحقيق قوة ذاتية للفرد وفي نفس الوقت يعطي توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة كما يساهم في تنمية روح الفريق وينسق أهداف الفرد في أهداف عامة مشتركة.

(٥) ان الادارة بالاهداف ينبغي ان تعمل على اعادة صاغة بطاقات توصف المناصب بحيث تتحول من التركيز على الانشطة الى التركيز على النتائج المتوقعة.

(٦) ان الاهداف المناصب الادارية يجب ان توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض افقياً ورأسياً.

عليها عند صياغة الأهداف هي :

١- أننا نركز على النتائج وليست الأنشطة

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتي :

١- عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها وإن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.

٢- يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.

٣- يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

٤- يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.

٥- يجب أن لا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

٦- يجب أن ترتب النتائج في شكل أولويات.

٧- يجب أن تكون النتائج من النوع الذي يسهل قياسه كمياً.

لاحظ الفرق بين الأنشطة والنتائج

- ❖ تطوير المنظمة ← نشاط
- ❖ منظمة متطورة ← نتيجة
- ❖ تطوير المنتجات ← نشاط
- ❖ منتجات مطورة ← نتيجة
- ❖ تطوير الأداء ← نشاط
- ❖ أداء مطور ← نتيجة
- ❖ تغيير السلوك ← نشاط
- ❖ سلوك مطور ← نتيجة
- ❖ تمويل الاستثمارات ← نشاط
- ❖ استثمارات ممولة ← نتيجة
- ❖ وضع خطة الانتاج ← نشاط
- ❖ انتاج مخطط ← نتيجة
- ❖ التأكد من جودة المنتجات ← نشاط

❖ منتجات مطورة ←——— نتيجة

❖ تحقيق أرباح معقولة ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ التطوير الإداري ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ توفير أموال للاستثمارات الجديدة ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ الرقابة على السرقات المخزنية ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ تخطيط الحملات الاعلانية ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ رسم الأهداف والسياسات ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ تطوير أزواق المستهلكين ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ تخطيط برامج التدريب ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ مسك السجلات وعمل الاحصاءات ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

❖ حل المشكلات العمالية ←——— نشاط

❖ .... ←——— نتيجة

٢- أننا نركز على النتائج وليست الاتجاهات

فالاتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب .....

قل	ولا تقل
الربحية	زيادة الربحية
السرقات	خفض السرقات
الانفاق	تقليل الانفاق
كفاءة العاملين	تنمية كفاءة العاملين
....	تخفيض الخسائر
....	تعظيم المنفعة الكلية

٣- أننا نركز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية

فالنتائج الرئيسية هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور حول

❖ الكمية ❖الجودة ❖التكلفة

ومن أمثلة النتائج الرئيسية :

❖ الاستراتيجية طويلة المدى. ❖ العائد على رأس المال.

❖ مستويات الانتاج ❖ التدرج المهني

❖ المهارات الفنية ❖ عدالة الأجور

ومن أمثلة النتائج الفرعية :

تلك النتائج الموجهة نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة...الخ.

٤- أننا نركز على النتائج القابلة للقياس

❖ النتائج الغير قابلة للقياس نسيناها أفضل.

ويمكن أن تكون المقاييس في شكل :

❖ قيمة ❖وحدة ❖نسبة

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلي :

حجم المبيعات/لكل محافظة.

حجم المبيعات/لكل منطقة.

حجم المبيعات/لكل حي.

حجم المبيعات/لكل سلعة.

حجم المبيعات/لكل عميل.

ولكي يمكن قياس هدف فإنه ينبغي توافر جانب أو أكثر مما يلي :

❖ زيادة أو نقص القيمة.

❖ زيادة أو نقص في المعدل.

❖ زيادة أو نقص في الحجم.

❖ زمن أو تاريخ الإنجاز.

فمثلاً : شراء الكميات التي نحتاج إليها من البلوبيف ←—— هدف رديء.

شراء خمس علب من البلوبيف اليوم ←—— هدف جيد.

لاحظ إن وضع مقياس النتائج هو بمثابة الاتفاق النهائي على أنواع الأهداف.

٥- أننا نركز على النتائج القابلة للتحقيق.

❖ فنحن لا نتعامل مع الأهداف المنظورة والتي تمثل نقطة في نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها.

❖ ونحن لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها.

❖ ولكن نتعامل مع الأهداف المباشرة والتي يمكن انجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

٦- أننا نركز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أي تداخل مع المناصب الأخرى.

لهذا فإنه علينا أن نسأل أنفسنا لماذا ...؟

لكل مجال نتيجة نصل إليه حتى لا نضع مجال نتيجة خاصة بمنصب تكون في نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

فمثلاً: قد يكون ضمن أنشطة التدريب :

❖ تصميم البرامج التدريبية .... لماذا؟

- لزيادة قدرة المديرين على حل المشكلات ... لماذا؟

- لرفع كفاءة قرارات المديرين.

لاحظ تم التدخل هنا في مجال آخر لأن ذلك لا يخضع لسيطرة مدير التدريب وحده وإنما لسيطرة المدرب والمتدرب والوسيلة التدريبية.

٧- أننا نركز على الهدف الفعال (١) :

ولكي يصبح الهدف فعالاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية

مبدأ القبول:

أي أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالتنظيم ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.

فالمطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد في أهداف المنظمة بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ونجاح المنظمة من نجاح الفرد.

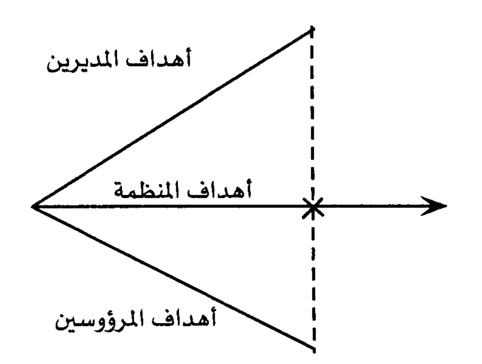
وإذا اعتبرنا أن أهداف المنظمة هي محصلة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين على النحو الذي يوضحه الشكل التالي (٢):

أهداف المديرين

أهداف المنظمة

أهداف المرؤوسين

تقارب بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف جيد)



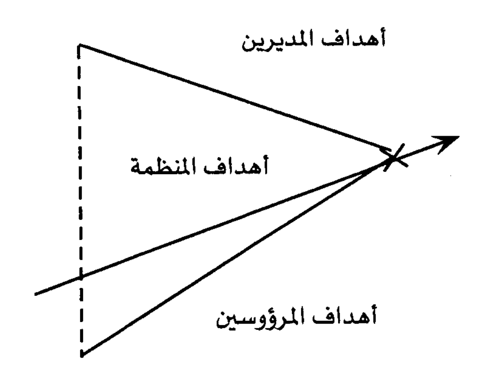
تباعد بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف معقول)

أهداف المديرين

أهداف المنظمة

أهداف المرؤوسين

تكامل بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف ممتاز)



تضارب بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف المرؤوسين
(خسارة واضحة في تحقيق الأهداف)

مبدأ التحقيق:

أي أن يكون الهدف قابلاً للتحقق خلال فترة زمنية محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحققه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

مبدأ التحفيز:

- ❖ إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور فيه.
- ❖ وحتى المسؤولية ليست مسألة فردية فالمسؤولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.
- ❖ ولا بد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصي في العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدي إلى زيادة الانتاجية.

مبدأ البساطة :

حيث يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو الغير مؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف في عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن تكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذي يمكن الاستهانة به بل يجب أن يحمل الهدف في طياته عنصر التحدي بالقدر الذي يدفع الأفراد لشحذ الهمم دون إصابتهم بالإحباط. ويفضل دائماً أن تبدأ الأهداف بالكلمات الآتية :

ضبط	تحليل	تجميع	حساب	تصنيف	استكمال	بناء
عرض	وصف	مفاضلة	تمييز	تحديد	إنشاء	ذكر
اصلاح	تشغيل	تنظيم	أداء	إعداد	ترتيب	اختيار
خدمة	حل	ايضاح	كتابة	......	......	الخ

مبدأ الاتصالات

يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسؤولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة في الاتصالات المستمرة-سواء كانت شفوية أو تحريرية- على الأهداف الأساسية.

٨- أننا نركز على المسؤوليات التي تعطيها النتائج (٣)

حيث يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هي:

الروتين :

وهو النشاط اليومي المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطى بالأهداف.

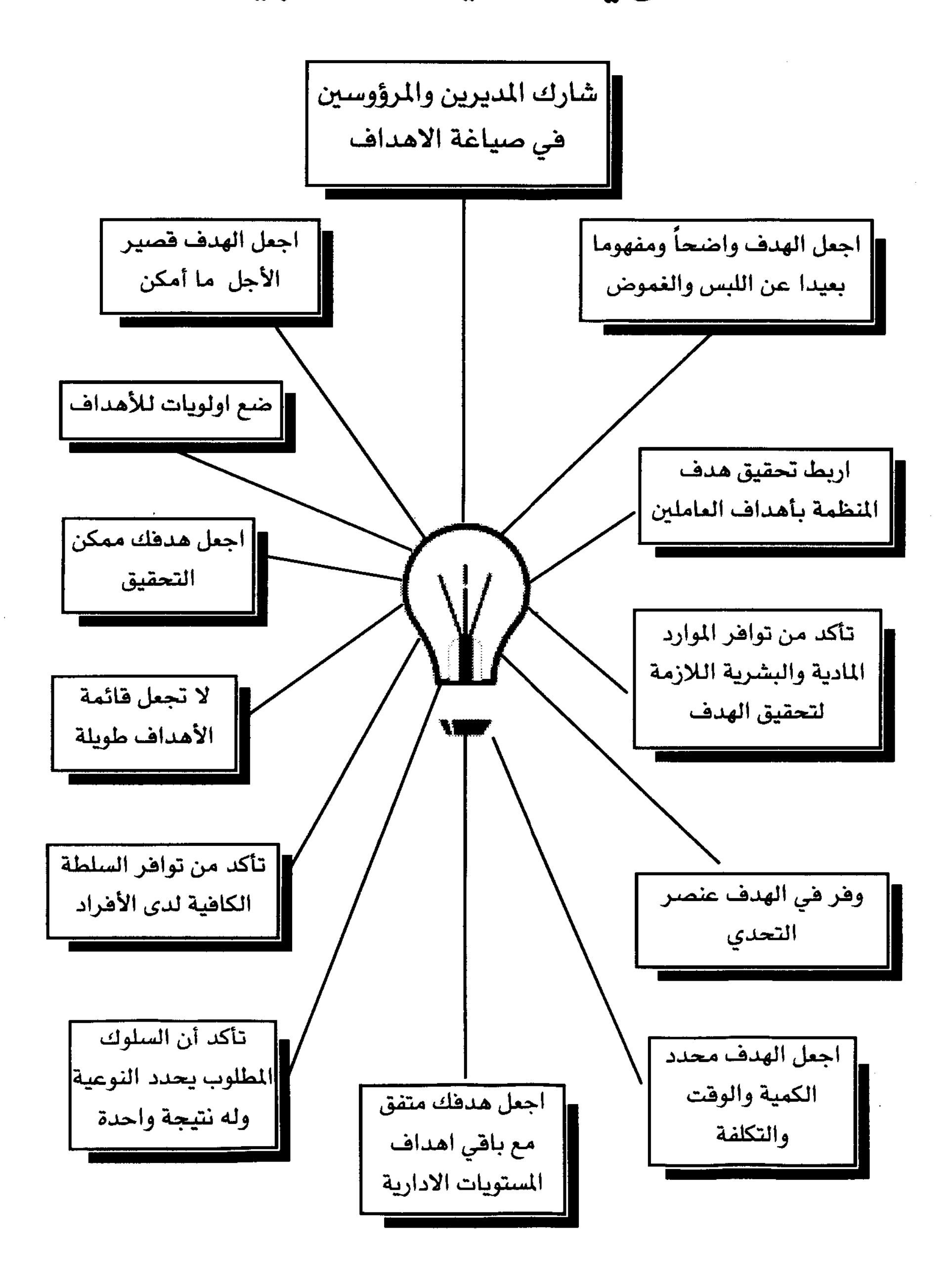
حل المشاكل :

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتيني إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف .

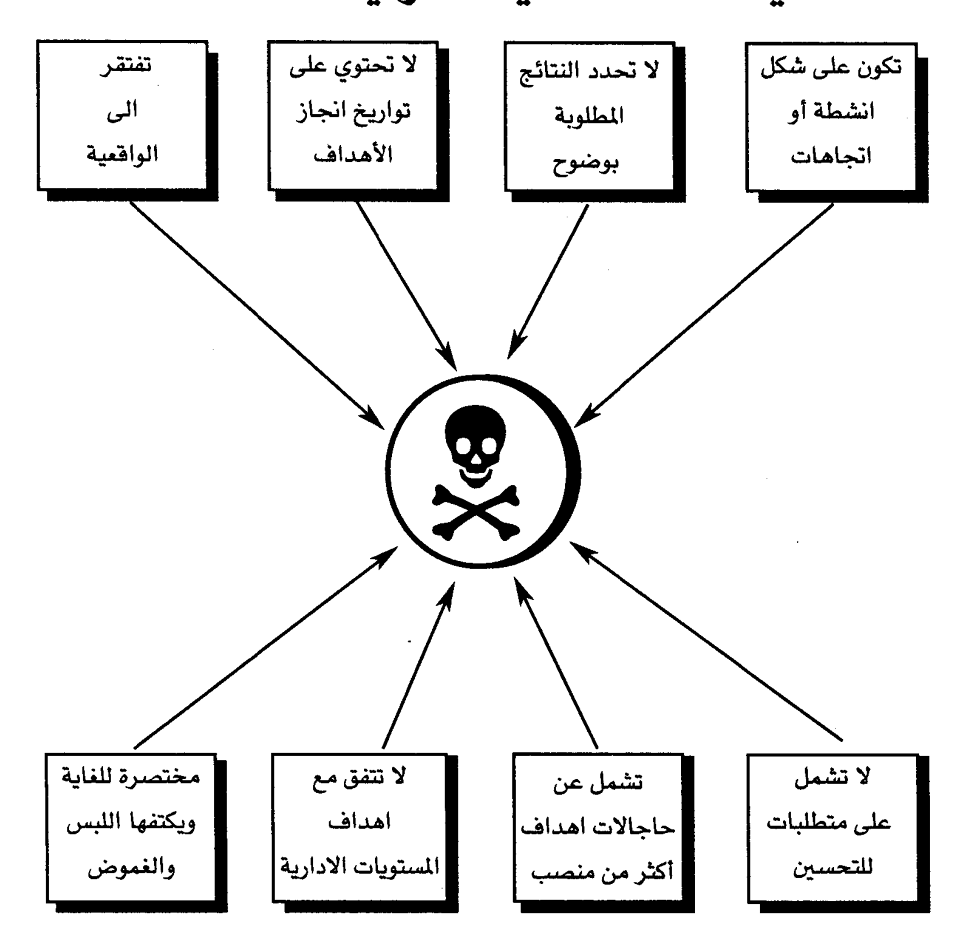
التجديد :

ونعني به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

حتى يمكنك صياغة هدف جيد



كيف تكتشف الصياغة الرديئة للأهداف ؟



مداخل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

هناك أكثر من بديل يمكن اعتماده في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف غير أن أكثر هذه البدائل أهمية ما يلي (٤) :

١- البدء في التطبيق في مستوى إداري واحد.

٢- البدء في التطبيق بإدارة واحدة في التنظيم ثم التعميم في باقي الإدارات الأخرى.

٣- البدء في التطبيق بكافة المستويات الإدارية في المنظمة في ذات الوقت.

ونحن نفضل البدء في التطبيق على مستوى إداري واحد وذلك حتى يمكن إتاحة الفرصة للمديرين كي يتعارفوا على برنامج الإدارة بالأهداف وملاحظة منافعه مع كل مرحلة من مراحل تنفيذه . كما أن احتمال نجاح تطبيقه على كافة المستويات الإدارية في آن واحد سوف يكون أمراً ضئيلاً ذلك لأن نظام الإدارة بالأهداف إنما يمثل طريقة جديدة للتفكير لا يمكن لها أن تتغير باندفاع وسرعة بل إن الأمر يتطلب وقتاً للتعريف بها لاستيعابها.

مراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف
الإدارة بالأهداف
«نموذج ماكونكي»

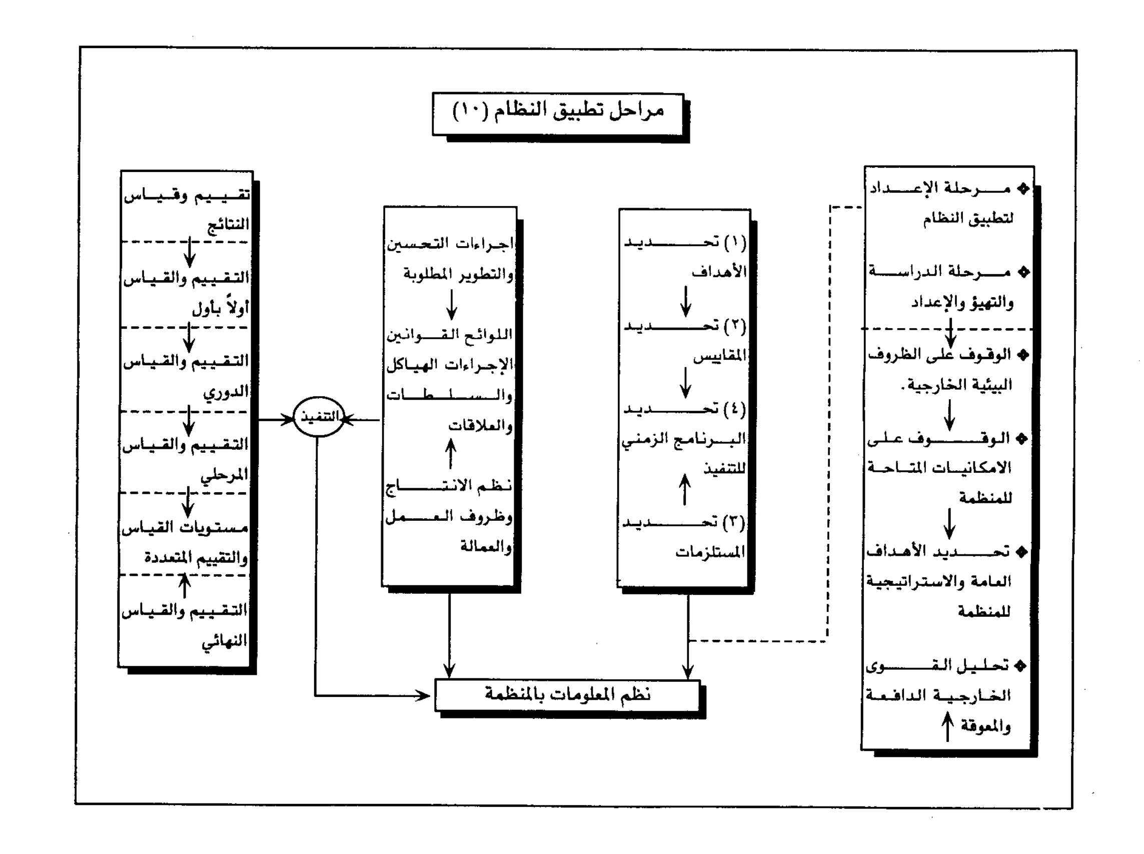
وفقاً لهذا النموذج يتم تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بالبدء بمستوى إداري واحد ويقترح ماكونكي تقسيم فترة التطبيق على مرحلتين كل منهما تستمر لستة أشهر وذلك على النحو التالي :

١- المرحلة الأولى :

في هذه المرحلة يتم اعتبار الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاماً واجب التطبيق ثم نبدأ في التهيؤ لوضع الأهداف وبعد ثلاثة أشهر من التدريب والتأهيل يبدأ المديرون في كتابة أهداف بسيطة مع التأكيد على تحقيق الارتباط بين هذه الأهداف ثم يتدرج المديرون في كتابة الأهداف حتى نصل إلى الأهداف المعقدة مع ضرورة تنظيم هذه الأهداف بصورة مستمرة للتأكد من وصول المديرين إلى مستوى متطور من تحديد الأهداف.

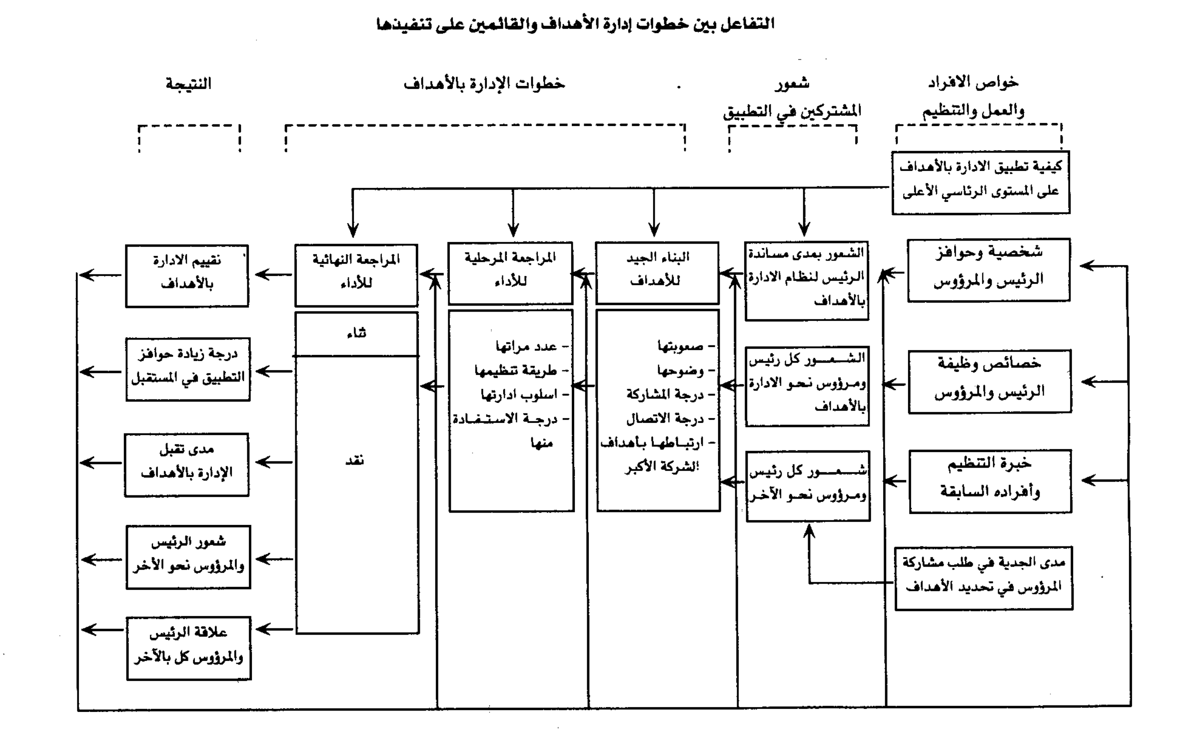
٢- المرحلة الثانية :

ينبغي إشعار المديرين بأن عملهم من خلال الأهداف عملية تجريبية وبأنهم غير مسؤولين عن تحقيق النتائج فهم لا يزالون في مرحلة التدريب وبعد ثلاثة أشهر تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف والخطط والأداء فإذا تبين بأن المديرين قادرون ومؤهلون يبدأون في العمل وفقاً للنظام بشكل متكامل.



مراحل تطبيق النظام (١٠)
مرحلة الإعداد لتطبيق النظام
مرحلة الدراسة والتهيؤ والإعداد
الوقوف على الظروف البيئية الخارجية.
الوقوف على الامكانيات المتاحة للمنظمة
تحديد الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة
تحليل القوى الخارجية الدافعة والمعوقة
(١) تحديد الأهداف
(٢) تحديد المقاييس
(٤) تحديد البرنامج الزمني للتنفيذ
(٣) تحديد المستلزمات
اجراءات التحسين والتطوير المطلوبة
اللوائح القوانين الإجراءات الهياكل والسلطات والعلاقات
نظم الانتاج وظروف العمل والعمالة
التنفيذ
تقييم وقياس النتائج
التقييم والقياس أولاً بأول
التقييم والقياس الدوري
التقييم والقياس المرحلي
مستويات القياس والتقييم المتعددة
التقييم والقياس النهائي
نظم المعلومات بالمنظمة

التفاعل بين خطوات إدارة الأهداف والقائمين على تنفيذها



العوامل المؤثرة على مدى نجاح الإدارة بالأهداف

١- حجم التنظيم :

ونحن نقصد بحجم التنظيم عدد الأفراد العاملين بالمنظمة فكلما زاد عدد العاملين سوف يصبح تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أكثر تقصيراً.

٢- هيكل التنظيم :

ونقصد بذلك عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم فكلما زادت عدد المستويات الإدارية كلما أصبح تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أكثر تقصيراً.

٣- التنوع في المنتجات أو الخدمات :

حيث أن تطبيق ذلك النظام في مؤسسة تتخصص في انتاج منتج واحد وتتعامل مع نوع معين من العملاء سوف يكون أيسر من تطبيقه في مؤسسة تنتج العديد من المنتجات وتتعامل مع أكثر من نوع من الزبائن.

٤- الانتشار الجغرافي للمؤسسات :

حيث يؤدي البعد الجغرافي بين فروع المنظمة إلى صعوبة الاتصالات بين المديرين مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .

٥- مدى الانسجام والترابط بين المديرين :

حيث أن انسجام الخلفيات والمؤهلات التعليمية والخبرات التنظيمية بين المدراء يسهل من تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

٦- اللامركزية المسموح بها :

أي مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المديرين ودرجة تدخل الإدارة العليا في أعمالهم سوف يؤثر بالضرورة على مدى إمكانية نجاح نظام الإدارة بالأهداف مع ملاحظة أن أكثر أنظمة الإدارة بالأهداف نجاحاً تتواجد في المنظمات التي تسود فيها نظام الإدارة بالمشاركة.

خطوات إعداد برنامج عمل للإدارة بالأهداف

أسلوب العمل :

يتم تكوين خمس مجموعات عمل للإجابة على الأسئلة التالية على أن يختار لكل مجموعة رئيس لإدارة الحوار والذي يستغرق زمناً مقداره ثلاثون دقيقة، بعدها تقوم كل مجموعة بعرض وجهة نظرها تمهيداً للاتفاق النهائي.

الخطوة الأولى :

يتم في هذه الخطوة طرح السؤال التالي على مجموعات العمل :

ما هي مجالات النتائج الأساسية التي لو تحققت لكانت منظمتك أكثر فاعلية؟

تقوم كل مجموعة بوضع وجهة نظرها والاتفاق على المجالات الأساسية.

الخطوة الثانية :

يتم في هذه الخطوة أيضاً طرح السؤال التالي على مجموعات العمل :

ما هي المقاييس التي يتم بها قياس النتائج ...؟

تقوم كل مجموعة بوضع وجهة نظرها والاتفاق على مقاييس النتائج الأساسية.

الخطوة الثالثة :

يتم عرض نتائج الأعمال من خلال التقرير السنوى وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النتائج وباستخدام المؤشرات التي تم الاتفاق عليها.

و في ما يلي تطبيقاً عملياً على تلك الخطوات [1] :

التطبيق الأول :

وصف مختصر

الهدف هو توفير مبلغ ٣٠٠٠٠ جنيه في المصنعين ٢،١ مجتمعين باتخاذ اجراءات

---

(١) هذا الجزء مقتبس من كتاب تقويم المديرين دراسة تطبيقه في العمل الاداري - تأليف هارولدكونتز- ترجمة دكتور محمد اسماعيل يوسف.

توفيرية مثل شراء قطع غيار مستعملة بدلاً من جديدة والحصول على عقود شراء المذيبات لكلا المصنعين بأسعار أقل بالإضافة إلى إجراءات شراء اصلاحية أخرى لخفض تكاليف المواد الخام إلى حد كبير وبالنسبة لتاريخ الانجاز فهو.

توفير ٧٥٠٠ جنيه بنهاية الربع الأول، ١٥٠٠٠ جنيه بنهاية الربع الثاني، ٢٢٥٠٠ جنيه بنهاية الربع الثالث، ٣٠٠٠٠ جنيه بنهاية عام ١٩٦٩ .

النتائج المتوقعة

توفير ٣٠٠٠٠ جنيه على الأقل.

مراجعة الربع الأول :

نجاح في توفير ٧٥٣٣ جنيهاً

بعض التفاصيل :

(أ) التوفير في قطع الغيار	٤٢٤٦,٢ جنيه
(ب) التوفير في مشتريات المذيبات	٣٤٨,٠ جنيه
(جـ) التوفير في المواد الخام	٢١١٦,٢ جنيه
(د) التوفير في العلب والأغطية	٨٢٢,٦ جنيه
جملة الوفورات	٧٥٣٣,٠ جنيه

مراجعة الربع الثاني :

نجاح في توفير ١١٠٣٥,٢ جنيها

ملخص الوفورات :

(أ) التوفير في قطع الغيار	٥٩٤٠,٠ جنيه
(ب) التوفير في شراء المذيبات	٥٣٨,٢ جنيه
(جـ) التوفير في مواد خام متنوعة	٣٤٥٤,٢ جنيه
(د) التوفير في مستلزمات التغليف	١١٠٢,٨ جنيه
جملة الوفورات	١١٠٣٥,٢ جنيه

مراجعة الربع الثالث

نجاح في توفير ١١٩٢٩,٨ جنيها مقابل الهدف وهو ٧٥٠٠ جنيه.

ملخص الوفورات

(أ) توفير في قطع الغيار	٥٦٣,٠ جنيه
(ب) توفير في شراء المذيبات	٣٠٩٦,٠ جنيه
(جـ) توفير في شراء العصارة	١٢٤٨,٠ جنيه
(د) توفير في مواد خام متنوعة	١٠٥٤,٨ جنيه
(هـ) توفير في العلب والصناديق	٩٠٠,٠ جنيه
جملة الوفورات	١١٩٢٩,٨ جنيه
جملة الوفورات في ثلاثة ارباع السنة	٣٠٤٩٨,٠ جنيه

مراجعة الربع الرابع (الاخير)

نجاح في توفير ١٠٤٢٢,٦ جنيها مقابل الهدف وهو ٧٥٠٠ جنيه.

ملخص الوفورات

(أ) توفير في قطع الغيار	٤٦٨٧,٨ جنيه
(ب) توفير في شراء المذيبات	٢٣٤٥,٠ جنيه
(جـ) توفير في شراء العصارة	١١٤٧,٢ جنيه
(د) توفير في مواد خام متنوعة	١١٠٨,٢ جنيه
(هـ) توفير في العلب والصناديق	١٣٤,٤ جنيه
جملة الوفورات	١٠٤٢٢,٦ جنيه
جملة الوفورات في سنة ١٩٦٩	٤٠٩٢٠,٦ جنيه

تعليقات الرئيس :

حدث انخفاض في التوفير في قطع الغيار خلال الربع الأخير من السنة بسبب زيادة أسعار قطع الغيار الجديدة، لكن التوفير ما زال كبيراً بالنسبة لعام ١٩٦٨ ما زال عقد المذيبات يؤتى فوائده. والتوفير في العصارة يجب أن يرتفع بمجرد اتمام تركيب أجهزة النقل في المصنعين. واجهنا أيضاً زيارات في أسعار بعض أنواع العلب وإحجام الصناديق مما كان يغطى على أي وفورات سابقة رغم ارتفاع التكاليف اعتقد أن س . أ . ك قام بمجهود فائق في انجاز هذا الهدف وتجاوزه بمبلغ ١٠٩٢٠,٦ جنيها في العام كله.

التطبيق الثاني:

وصف مختصر

إجراء دراسات تكاليف دقيقة لنحدد لمدير المنتج المنتجات التي يجب عليه تقويمها لبرنامج التسويق. وسيتم هذا بإكمال مراجعة التكاليف المعيارية وتحديد الأرباح الكلية في كل منتج وكل حجم. والتاريخ المستهدف للانجاز نهاية الربع الثاني من السنة.

مراجعة الربع الأول :

انتهت الدراسات الأولية للتكاليف في المصنعين ٢ , ١ ونستخدم في هذا هيئة خارجية لمعالجة البيانات لبرمجة المعلومات واعطاء النتائج، انتهى اعداد البيانات الداخلة في البرنامج في المرحلة الأولى، في انتظار النتائج لتقديمها إلى مدير التسويق (مدير المنتج) في الربع الثاني من السنة.

مراجعة الربع الثاني :

أخر الفشل في معالجة البيانات، سواء في الهيئة الخارجية أو في آلات الشركة، برنامج دراسة التكاليف على المنتج. لكن البرنامج يعمل الآن من جديد، ونتوقع الحصول على نتائج لتقديمها إلى إدارة التسويق في الربع الثالث من السنة.

مراجعة الربع الثالث :

رجعنا إلى البرمجة من جديد. بيانات التكلفة السابقة عمرها سنة تقريباً نجمع الآن بيانات تكلفة جديدة على المواد الخام ومستلزمات التغليف حسابات التكلفة في الشركة حددت ديسمبر ١٩٦٩ لاعداد التكاليف الثابتة.

مراجعة الربع الأخير :

استكملت دراسات التكلفة الثابتة على ٢٨ منتجا لاصقاً في ٩ ديسمبر ١٩٩٩، لكن ما زالت هناك دراسات تصحيحية كثيرة يجب انجازها بواسطة أقسام حسابات التكلفة ومعالجة البيانات حتى يمكن استخدام الأرقام بثبات واطمئنان. أعتقد أنني يجب أن أتحمل المسؤولية مع المديرين الآخرين في الشركة، لأننا لم نحرز التقدم المتوقع والمرغوب فيه نحو هذا الهدف.

تعليقات الرئيس :

لم يتحقق هذا الهدف بالصورة التي يمكن استخدامها. وقد قام هذا القسم بكمية ضخمة من العمل ليقربنا من نظام مفيد إذا ما أخذنا في الإعتبار أننا ما زلنا نعتمد على تكاليف عمالة تقديرية. وللأسف ليس لدى الإدارة المالية العدد الكافي من الموظفين لتستجيب كما ينبغي. والنتيجة أننا لا نستطيع الانتهاء من برامجنا في الموعد المحدد له.

التطبيق الثالث:

وصف مختصر:

(أ) تصميم مجموعة أدوات للتسويق من خلال منتجي البضائع الحديدية لتوفيرها لموزعيها تحت اسم خاص أول ابريل.

(ب) إعداد البرنامج الكامل لترويج منتجات «أعمل بنفسك» بما في ذلك شراء الرفوف اللازمة لها أول يوليو.

(جـ) سيكون إجمالي المبيعات من هذا البرنامج ١٨٠,٠٠٠ جنيه بربح إجمالي قدره ٦٣٠٠٠ . ٣١ ديسمبر.

النتائج المتوقعة

مراجعة الربع الأول

أعدت مجموعة الأدوات -سيجرى توفيرها للمنتجين المتعاونين معنا في يونيو ولموزعينا في أغسطس. نتوقع بمبلغ ١٣٥٠٠٠ جنيه بهامش كلي قدره ٤٥٪ مما يحقق لنا ربحاً قدره ٤٠٩٥٠ جنيهاً.

تعليقات الرئيس :

مراجعة الربع الثاني :

قدمت مجموعة الأدوات في صورة بدائية إلى ثلاثة من المنتجين في يونيو. فأظهروا اهتماماً كبيراً وسيحمل مساعد مدير المبيعات مجموعة كاملة في رحلته إلى هؤلاء المنتجين في الجزء الأخير من أغسطس أو الجزء الأول من سبتمبر. ستقدم المجموعة كاملة مع رفوف البيع الذي يعقد مباشرة بعد الاجتماع بالمنتجين. نتوقع أن تصل المبيعات الآن إلى ١٠٨٠٠٠ جنيه، وبذلك نحقق أرباحاً كلية قدرها ٣٠٦٠٠ جنيه.

تعليقات الرئيس :

تم تحقيق هذه الانجازات أساساً في المواعيد المحددة (المراحل أ،ب) أما المبيعات (المرحلة ٣) فيجب أن ننتظر حتى ٣١ ديسمبر لنستطيع تقويمها ل . أ . ج.

مراجعة الربع الثالث :

قدمت مجموعة الأدوات الكاملة إلى مديري مبيعات المناطق في اجتماع المبيعات. يظهر أنه -بسبب مواعيد التسليم بالنسبة للبائعين- اننا لن نكون في موقف يسمح لنا بتقديم هذا المنتج إلى الموزعين قبل منتصف ديسمبر. بعد التفكير في قيمة تقديم المنتج في منتصف ديسمبر قررت أن أؤجل تقديم هذا المنتج حتى أسواق يناير حتى يحدث أثره الكامل. والنتيجة أننا لن نبيع المنتج هذا العام وبهذا لن أحقق الهدف المرجو.

تطبيقات الرئيس :

أوافق - لم يتحقق الهدف . ل . آي. ج.

مراجعة الفصل الرابع :

كما بينا في مراجعة الفصل الثالث أجلنا تقديم المنتج حتى أسواق يناير. والنتيجة أننا لم نقم بأي مبيعات في عام ١٩٦٩ . وتبين النتائج المبدئية من التقديم إلى السوق أننا سنتجاوز تنبؤاتنا وقد يمكننا الوصول إلى اجمالي قدره ٤٨٠,٠٠٠ جنيه في عام ١٩٧٠ .

تعليقات الرئيس :

هذا المشروع رغم أنه متأخر في خطة عمل ف.أ.ب فقد بدئ بطريقة ممتازة ويعد بنتائج تزيد بكثير عن توقعاته لعام ١٩٧٠ -ل.أ.ج.

التطبيق الرابع:

وصف مختصر :

أدوات السطوح الخشنة واللاصقة

(أ) تصميم أدوات معينة ولاصقات تجعل الشركة مصدراً وحيداً لكل أنواع مواد التركيب . — **أول ابريل**

١- تحديد الحاجة إلى أدوات ولاصقات معينة. تقرير أي الأدوات يجب على الشركة انتاجها وأيها تشترى من الخارج مع تحديد المصدر. تزويد القسم الكيميائي بالبيانات التي تساعده في إعداد اللاصقات المطلوبة.

ب- تقديم أدوات السطوح الخشنة واللاصقات إلى الموزعين. — **أول يوليو**

جـ- باشتراك ١٠٠ موزع في العملية ستزيد المبيعات على ٩٠٠٠٠ جنيه من الأدوات، وكذلك ٩٠٠٠٠ من اللاصقات، وبذلك تكون الأرباح الكلية في كليهما ٤٢٠٠٠ جنيه.

مراجعة الربع الأول :

أنا غير قادر على تقديم هذا الخط هذا العام كما هو مخطط له. وأقرب موعد لتقديمه هو أسواق يناير ١٩٩٠ ، ويمكن أن نتوقع ربحا كلياً في حدود ٢٠ ٪ على الأدوات، ٢٥ ٪ علي اللاصقات. لا توجد تنبؤات بالبيع هذا العام، لكنا نتوقع مبيعات مقدارها ١٨٠٠٠٠ جنيه خلال سنة التقديم الأولى.

مراجعة الربع الثاني :

تسلمنا أسعار كل أدوات السطوح الخشنة بالشراء من شركة سميث مما أعطانا ربحاً كلياً في حدود ٢٠ ٪، ما زلنا نخطط لتقديم المنتج في أسواق يناير ١٩٩٠ ولا توجد أي تنبؤات بالمبيعات في السنة الحالية.

تعليقات الرئيس :

الهدف لم يتحقق ومن الواضح أنه لن يتحقق خلال ١٩٨٩ -ل.أ.ج.

مراجعة الربع الثالث :

رغم أن معظم المعلومات قد جمعت على هذه المجموعة من المنتجات يظهر أن أقرب وقت لتقديم المنتج هو أسواق يناير. ولا توجد تنبؤات بأي مبيعات خلال السنة الحالية.

تعليقات الرئيس :

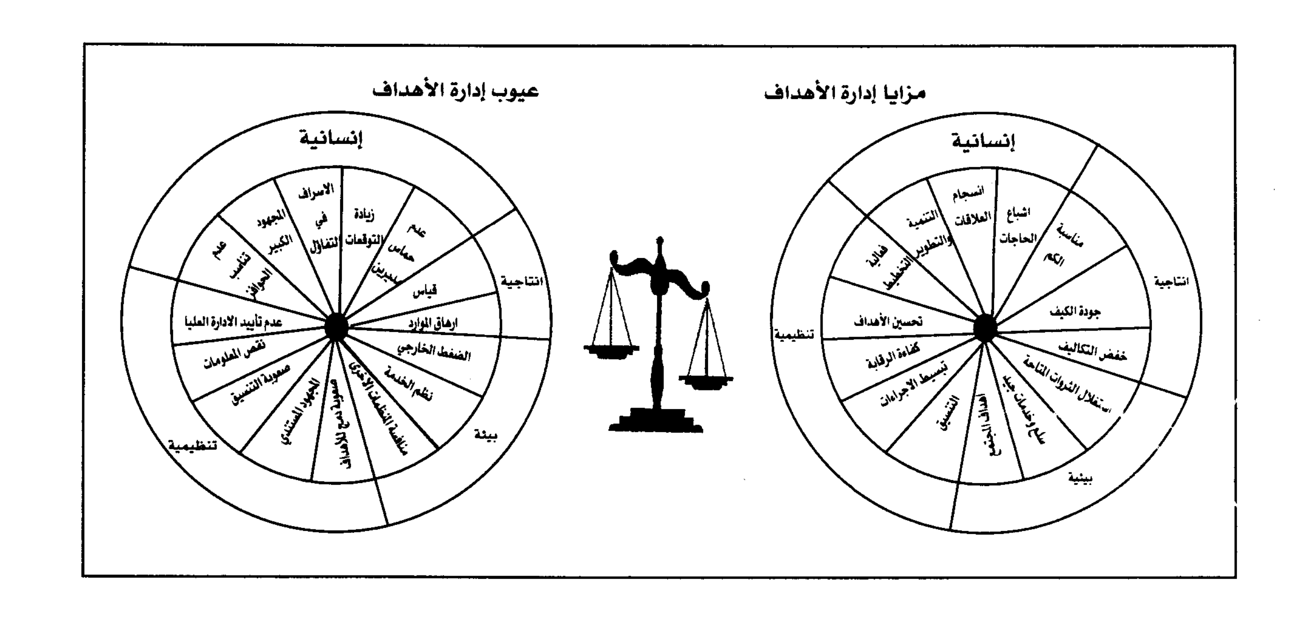
الهدف لم يتحقق ومن الواضح أنه لن يتحقق خلال السنة المالية ١٩٨٩ -ل.أ.ج.

مراجعة الربع الرابع :

بعد دراسة أخيرة لهذا الخط من الانتاج تقرر ألا نضيف الأدوات إلى خط انتاجنا لأن التعامل فيها مفكك إلى حد كبير. يعمل القسم الكيماوي الآن على مخلوطات تعطينا خطا كاملاً في شهر يونيو.

تعليقات الرئيس :

الهدف لم يتحقق -ل.أ.ج.



مزايا إدارة الأهداف
إنسانية
انسجام العلاقات
اشباع الحاجات
مناسبة الكم
التنمية والتطوير
فعالية التخطيط
انتاجية
جودة الكيف
خفض التكاليف
استغلال الثروات المتاحة
أهداف المجتمع
التنسيق
تبسيط الإجراءات
كفاءة الرقابة
تحسين الأهداف
تنظيمية
بيئية
عيوب إدارة الأهداف
إنسانية
الاسراف في التفاؤل
زيادة التوقعات
عدم حماس المديرين
المجهود الكبير
عدم تناسب الحوافز
انتاجية
قياس
ارهاق الموارد
الضغط الخارجي
نظم الخدمة
بيئة
عدم تأييد الادارة العليا
نقص المعلومات
صعوبة التنسيق
المجهود المستندي
صعوبة دمج للأهداف
تنظيمية

قائمة المراجع
حسب ترتيب ورودها في هذا الفصل

١- ايرل بوستـرونج، ترجمـة د .علي السلمي، مقـدمـة في إدارة الأعمـال، مكتبـة النهضـة المصـرية، القاهرة، ١٩٧٦، ص ٥٧٨ .

٢- د . عبد البـاري درة، العامل البشـري والانتاجية في المؤسسـات العامـة، دار الفرقـان، عمـان، ١٩٨٢، ص ٩٥ .

٣- مـاريون رن هاينز، ترجمة د . محـمود مـرسي، د . زهيـر الصـباغ، إدارة الأداء، دليل شـامل للاشـراف الفعال، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، ١٩٨٨، ص ١٠٩ .

٤- د . حسين مـوسى راغب، المبـادئ العلميـة للسيـاسـات والاسـتـراتيـجيـات الإدارية، مـطبـعـة بل برنت، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٩٠ .

٥- د . حـامد أحـمد رمضـان بدر، إدارة المنظمات اتجـاه شـرطي، دار النهضـة العـربيـة، القـاهـرة، ١٩٩٤، ص ٩٠ .

٦- د . حامد رمضان، المرجع السابق، ص ١٤٥ .

٧- د . شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨١، ص ٧٦ .

٨- د . حامد رمضان، إدارة المنظمات، ص ١٤٩ .

٩- د . سـيـد الهـواري، الإدارة بالأهداف والنتـائج أسلوب فـعـال للإدارة - ومنهـج للتطوير التنظيـمي، مكتبة عين شمس، ١٩٧٦، ص ٢١ .

١٠- الاسـتـشـاريون العـرب للإدارة والمشـروعـات نظام الإدارة بالأهداف والمحـاسـبـة بالنتائج، رقم ١٠١، إدارة البحوث والدراسات بمركز ابروماك، بدون تاريخ، ص ٥٤ .

١١- د . صـلاح السيـد، الإدارة بالأهداف -دليل المديرون نحو فـعـالية النتـائج ووفـرة الأرباح، غيـر مـبين الناشر، غير مبين سنة النشر، ص ٥٨ .

١٢- الموسوعة العلميـة والعملية للبنوك الإسـلامية، إدارة الموارد البشـرية، الجزء الرابع، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، ص ٤١١ .

١٣- د . سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢ .

١٤- د . سيد الهواري، المرجع السابق، ص ٥٢ .

١٥- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات، الإدارة بالأهداف والنتائج، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢ .

١٦- د . شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٨١ .

١٧- د . سيد الهواري المرجع السابق، ص ١١١ وما بعدها .

الفصل الثاني
ادارة القرار

تقديم

❖ يعتبر تحليل المشكلات واتخاذ القرارات من الأمور المعقدة جداً وهذا التعقيد يكمن في صعوبة تعليم شخص ما (كيف يصنع قراراً أفضل) فالقرارات في حد ذاتها سهلة ولكن الجزء الصعب فيها هو كيف نتعلم اتخاذ القرارات.

❖ فبدلاً من التركيز على الإجابة الصحيحة، يجب أن نسأل أنفسنا أولاً السؤال المناسب فلا تجدى الإجابة الصحيحة إذا كان السؤال في الأصل خاطئاً.

❖ وبدلاً من التركيز على المشكلات الواضحة أو نهائية القرار فإنه يجب تنظيم الحقائق واختبار الفروض وتحليل المشكلة بعقل مفتوح.

❖ كما أن الشيء الرئيسي الذي ينبغي تذكره عند محاولة الوصول إلى القرار الأفضل هو أن نفهم أن القرار الأفضل هو مثالى ونظرى وإذا تم التوصل إليه فهو عادة لا يساوى العناء المبذول للوصول إليه.

❖ والقليل من القرارات هي التي لها صفة الأبدية ولكن هناك الكثير من العطاء في أغلب القرارات بأكثر مما ندرك ومن ثم يجب عدم التركيز على نهائية القرارات.

❖ كما أن القرارات الجيدة هي أعظم المهدئات التي تم اكتشافها أما القرارات السيئة فهي تثير القلق لهذا استشر أحاسيسك الداخلية ولا تهمل حدسك وتخمينك عند اتخاذ القرار.

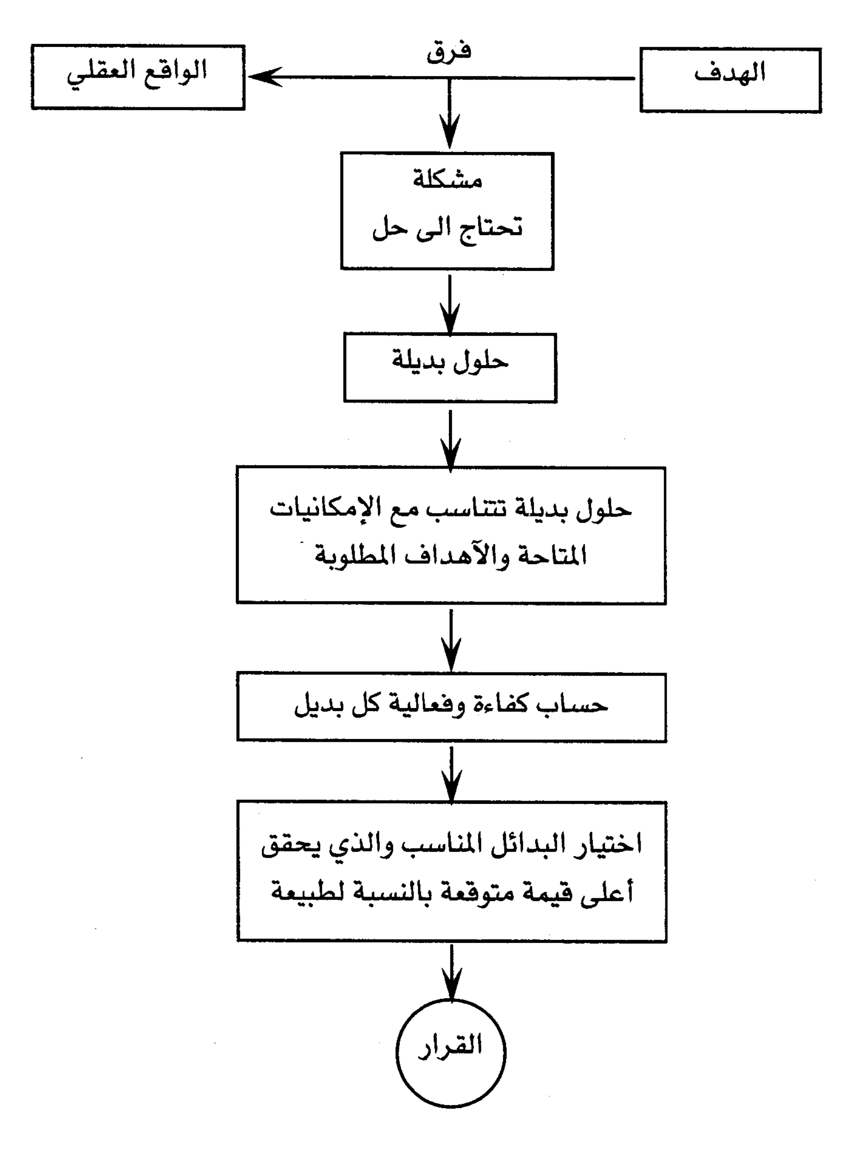
❖ وأخيراً فإن اتخاذ القرار مهارة .. فالقرار الفعال مثل الرصاصة .. يصيب المشكلة في مقتل ... ولكن لا تستخدم بندقية اصطياد الفيل .. لاصطياد العصافير.

والآن تعالى معنا نتعلم مهارة واتخاذ القرارات ...

المفهوم

القرار

هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.



أنواع القرارات

القرار السياسي:

هو القـرار المتـعلق بتـصـمـيم وتشـكيل وتعـيين الأهداف وهو يرتكـز على الشـرعيـة والتراضى ويتسم بالشمولية (١).

القرار الإداري:

هو إفصاح الإدارة عن ارادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد احداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً وجائزاً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.

- والقرار الإداري يتعلق بتنفيذ الأهداف ويقوم على المشروعية (أي يأخذ الصورة القانونية في الاعتبار) والتدرج (أي تدرج السلطات) والمنطق ويختص بموضوع واحد.
- والقـرار الإداري لا يقبل السـحب لأنه إذا صدر تبـقى آثاره قـائمـة ولو سـحب إدارياً لذا يتعين توخى الدقة التامة قبيل اصداره.

وينقسم القرار الإداري إلى عدة أنواع:

من حيث المدى:

(١) قرارات تنظيمية:

وهي تلك القـرارات المنظمة لقواعد عـامة والتي تنطبق على عدد غير محـدود من الأفراد.

(٢) قرارات فردية:

وهي تكون موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معينين بذاتهم .

من حيث التكوين:

(١) قرارات بسيطة:

لها كيان مستقل مثل توقيع الجزاء الإداري على أشخاص بذاتهم.

(٢) قرارات مندمجة :

وهي التي تدخل في تكوين عملية قانونية تتم على مراحل مثل اجراءات نزع الملكية.

- من حيث أثر رقابة القضاء عليها:

(١) قرارات تخضع لرقابة القضاء.

(٢) قرارات سيادية لا تخضع لرقابة القضاء.

- من حيث أثر القرار على الأفراد:

(١) قرارات ملزمة.

(٢) قرارات يقتصر أثرها على الإدارة فقط مثل التعليمات المصلحية.

- وفيما يلي أمثلة لبعض القرارات الإدارية (٢):

اولاً: قرارات تتعلق بالإنتاج:

(١) حجم الانتاج

(٢) حجم المصنع

(٣) موقع المصنع.

(٤) طرق الانتاج.

(٥) التصميم الداخلي للمصنع

(٦) اجراءات الشراء

(٧) طرق دفع الأجور

(٨) كمية المخزون.

(٩) مدى البحث الفني

(١٠) أهمية التفتيش.

ثانياً: قرارات تتعلق بالمبيعات

(١) تحديد الأسواق.

(٢) موقع مكاتب البيع

(٣) تغليف المنتجات.

(٤) العلامة التجارية المستخدمة

(٥) منافذ التسويق المستخدمة

(٦) السعر.

(٧) مدى ونوع الإعلانات.

(٨) طرق مكافأة رجال البيع.

(٩) جهود ترويج المبيعات.

(١٠) أبحاث السوق المستخدمة ومداها.

ثالثا : قرارات تتعلق بالتمويل:

(١) الهيكل المالي.

(٢) شروط الائتمان.

(٣) مقدار رأس المال العامل.

(٤) طرق الحصول على الأموال.

(٥) توزيع الأرباح .

(٦) خطط إعادة التمويل

(٧) تحديد تكاليف العمليات

(٨) الاجراءات المحاسبية

(٩) الاندماج.

(١٠) التصفية

رابعاً: قرارات تتعلق بالإفراد

(١) مصادر القوى العاملة

(٢) أساليب الاختيار

(٣) مدى التدريب ونوعه.

(٤) تحليل العمل وتقييمه .

(٥) استخدام نظام الاقتراحات.

(٦) معالجة التأخير والغياب.

(٧) أسس دفع الاجور والمرتبات

(٨) طرق الترقية.

(٩) ترويج وسائل الأمانه.

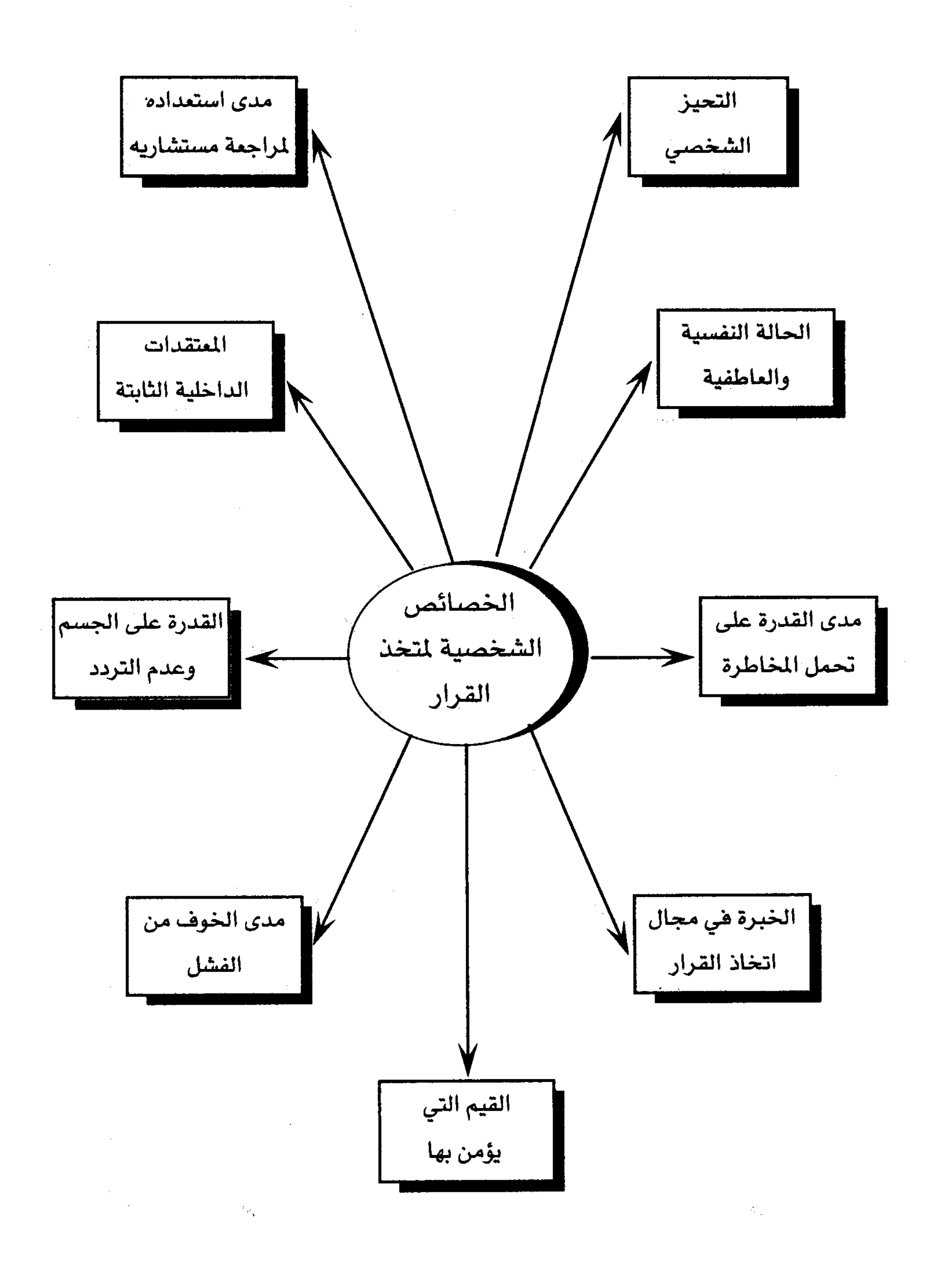
(١٠) علاقة الشركة بالجماعات الخارجية.

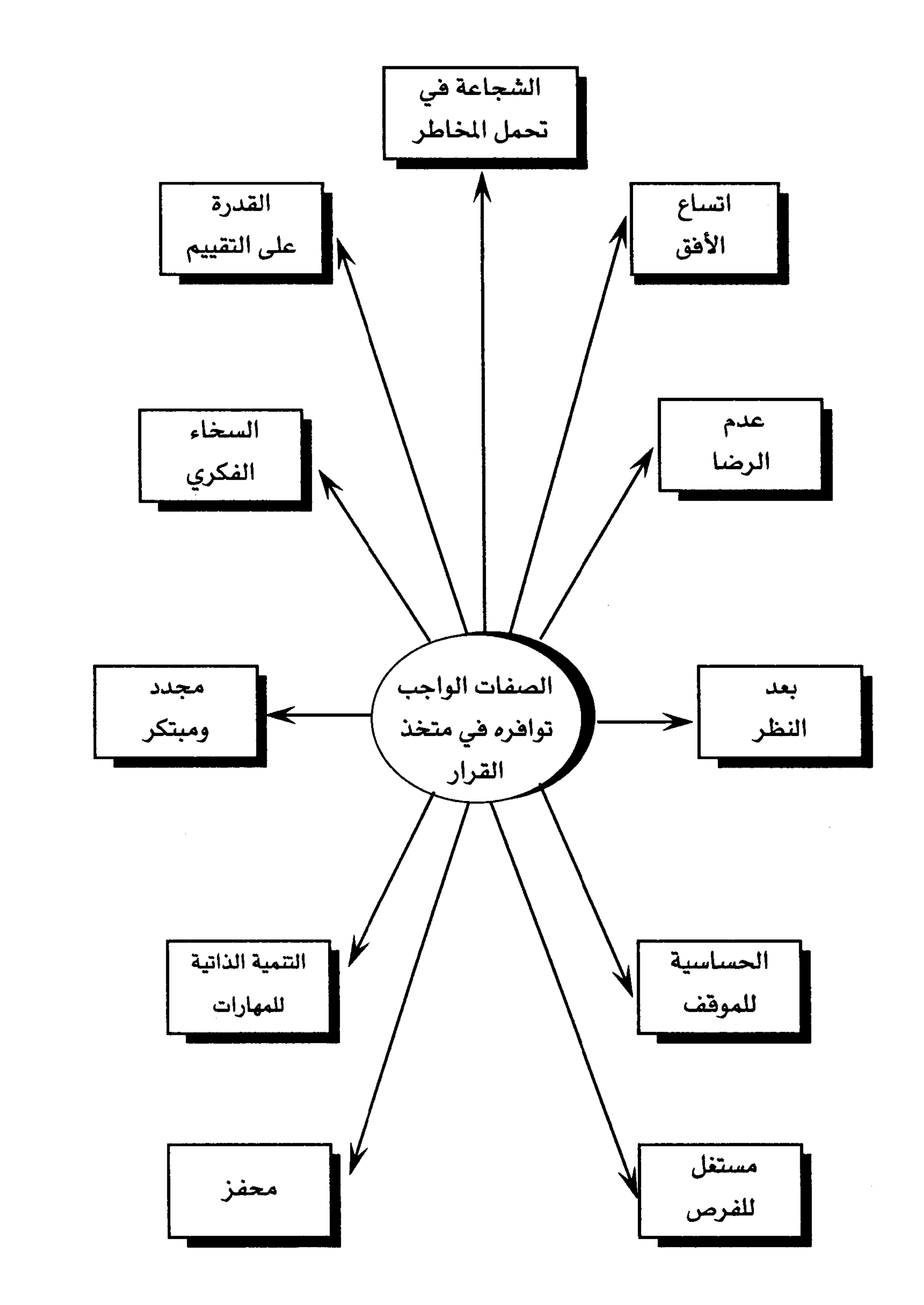
بالإضافة إلى التصنيف القائم على أساس الوظائف الأساسية للمنشأة، يمكن أيضاً تصنيف القرارات على أساس درجة عدم اليقين.

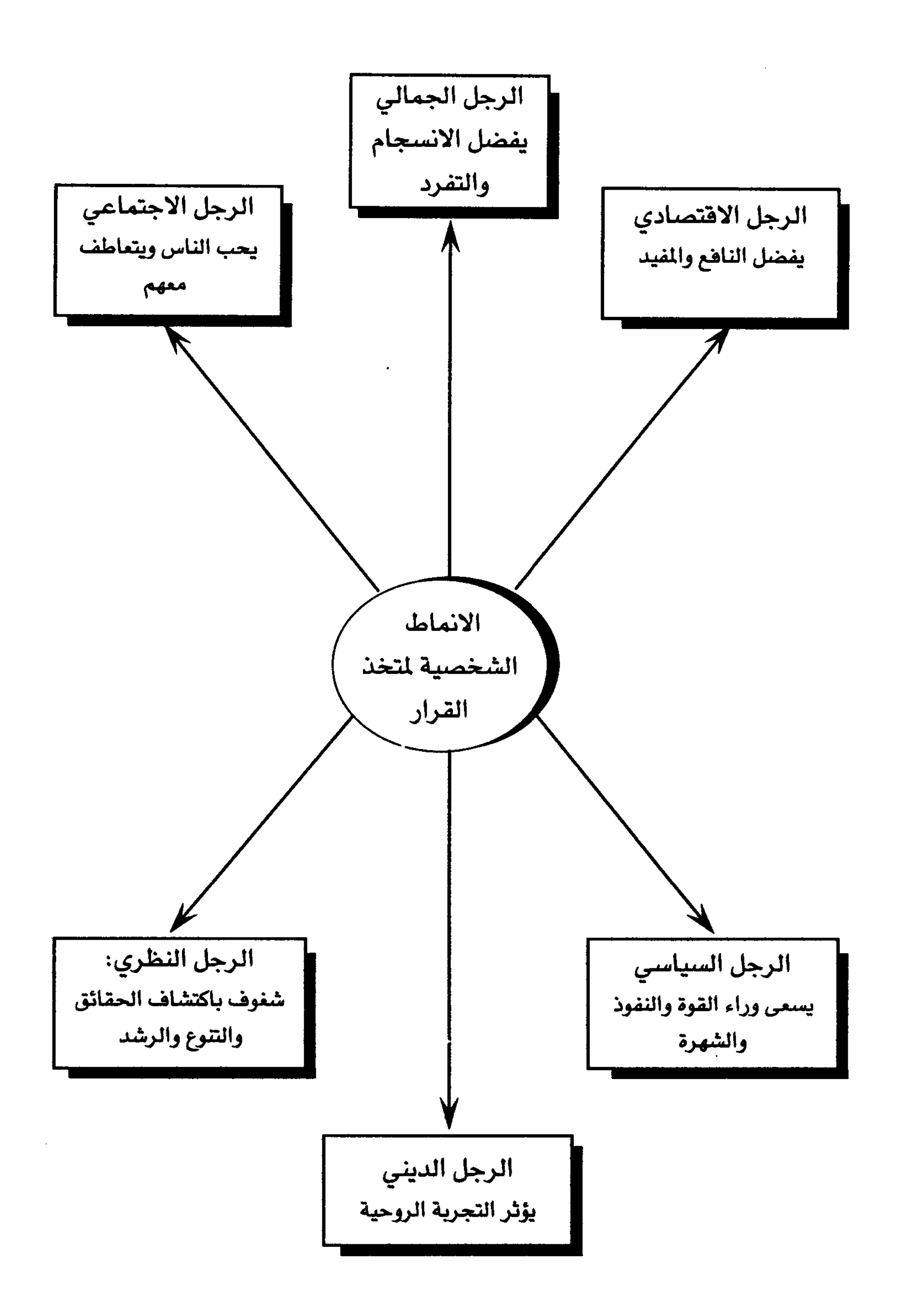
والتصنيف الأخير يعتبر مفيداً وخاصة لأغراض التدريب ولتحديد أنواع القرارات التي ينبغي اتخاذها عند المستويات الإدارية المختلفة. وعادة تتخذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية في المستوى الدنيا، بينما تتخذ القرارات التي تنطوي على درجة مرتفعة جداً من عدم اليقين في المستويات العليا.

صانع القرار

- والمديرين يقضون نصف وقتهم مع المرؤوسين أو مع المديرين الآخرين أما النصف الآخر من وقتهم فهم يقضونه في تحليل وتقييم المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات.
- لأن معظم القرارات تتخذ بواسطة أفراد وتؤثر بالضرورة على أفراد آخرين فإن المدير (صانع القرار) لا يمكنه تجاهل تأثير القرار على العلاقات الإنسانية خاصة عند اختيار تكنيك صنع القرار.
- والقرارات من ناحية أخرى تتأثر بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

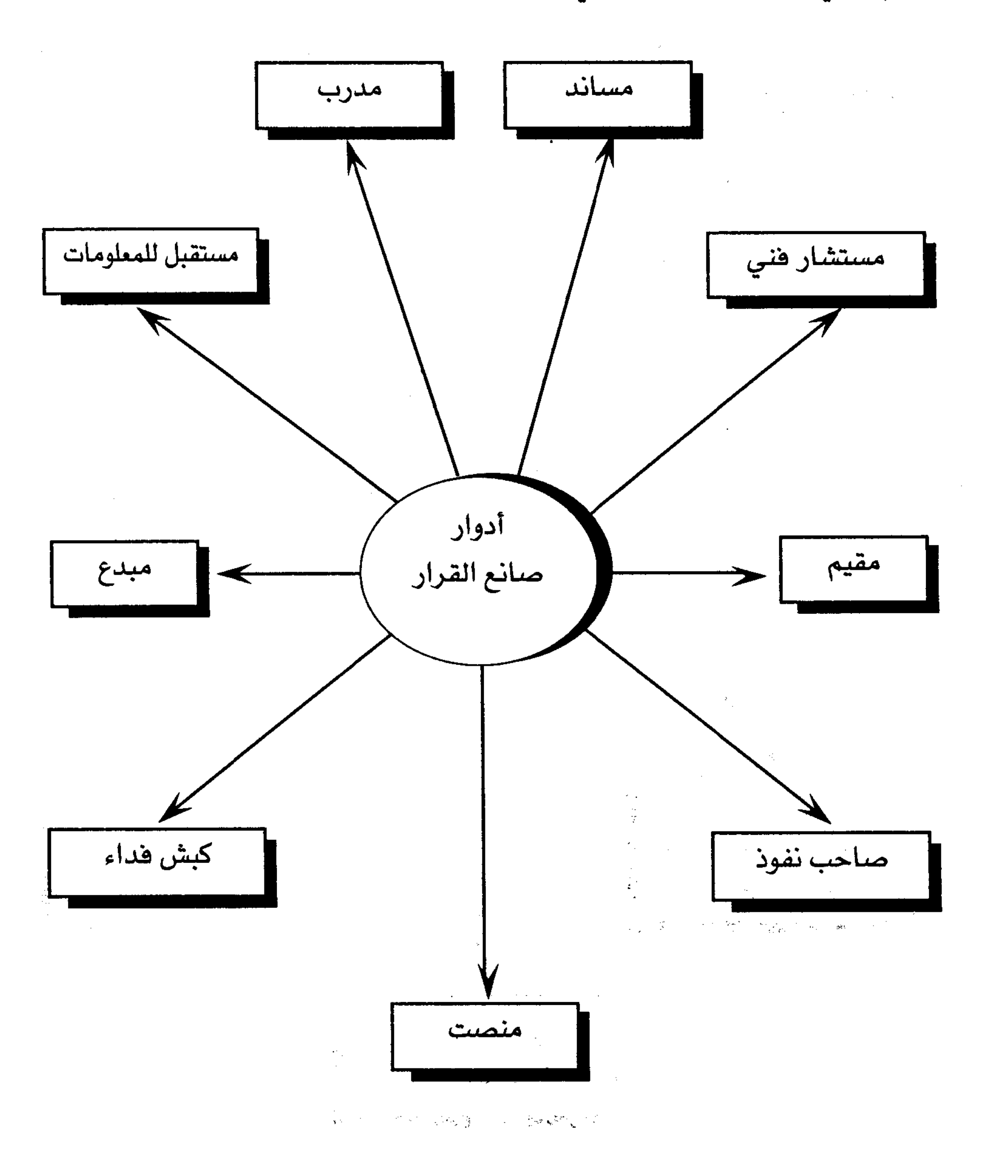

مدى استعداده
لمراجعة مستشاريه
التحيز
الشخصي
المعتقدات
الداخلية الثابتة
الحالة النفسية
والعاطفية
الخصائص
الشخصية لمتخذ
القرار
القدرة على الجسم
وعدم التردد
مدى القدرة على
تحمل المخاطرة
مدى الخوف من
الفشل
الخبرة في مجال
اتخاذ القرار
القيم التي
يؤمن بها


الشجاعة في
تحمل المخاطر
القدرة
على التقييم
اتساع
الأفق
السخاء
الفكري
عدم
الرضا
الصفات الواجب
توافره في متخذ
القرار
مجدد
ومبتكر
بعد
النظر
التنمية الذاتية
للمهارات
الحساسية
للموقف
محفز
مستغل
للفرص


الرجل الجمالي
يفضل الانسجام
والتفرد
الرجل الاجتماعي
يحب الناس ويتعاطف
معهم
الرجل الاقتصادي
يفضل النافع والمفيد
الانماط
الشخصية لمتخذ
القرار
الرجل النظري:
شغوف باكتشاف الحقائق
والتنوع والرشد
الرجل السياسي
يسعى وراء القوة والنفوذ
والشهرة
الرجل الديني
يؤثر التجربة الروحية

أدوار متخذ القرار

إذا أردت أن تتخذ قراراً فعليك أن تعرف الأدوار الحقيقية التي يجب عليك القيام والتي يوضحها الشكل التالي :



صنع القرار

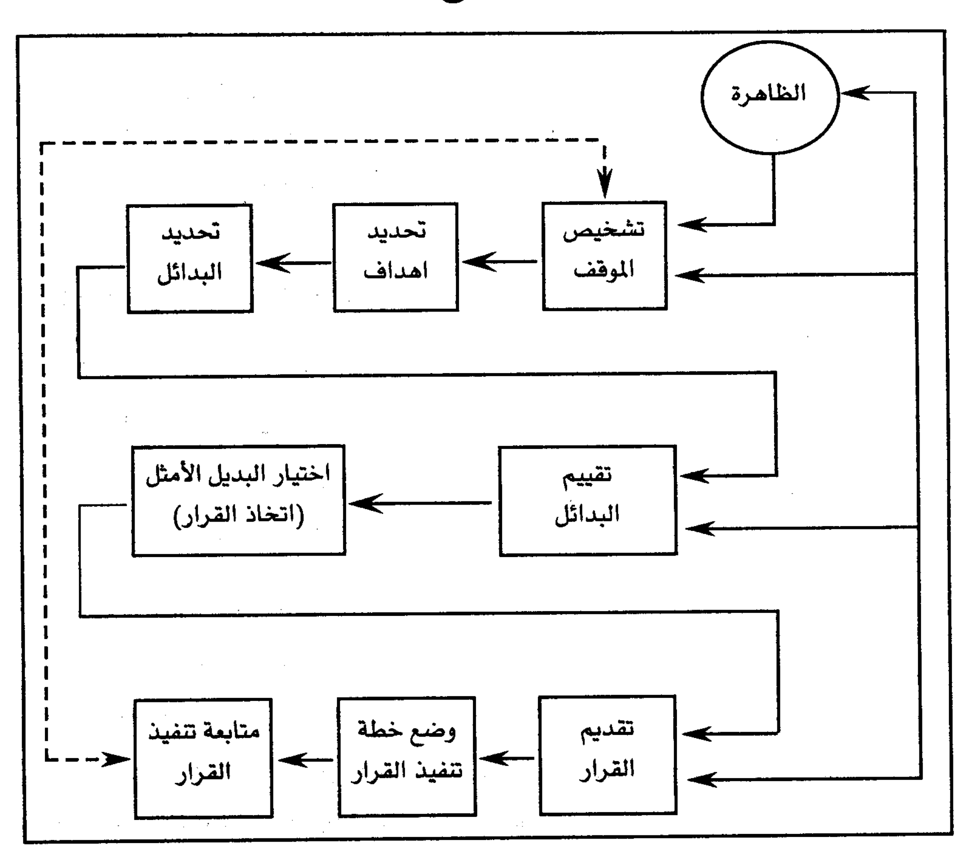
هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وذلك في ظل ظروف غير مؤكدة مع ملاحظة ثلاثة جوانب أساسية:

(أ) ضرورة قيام بعملية الاختيار.

(ب) يجب أن يواجه الأفراد اختياراً واحداً أو أكثر فإذا كان أحداهما ممكناً فعندئذ يتم القرار بناء عليه.

(جـ) وجود شعور بعدم التأكد من الطريق الصحيح الذي يجب اتباعه.

عملية صنع القرار



نماذج صنع القرار

(١) نموذج الرشد:

هذا النموذج يقوم على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول وتقييم الاحتمالات ثم اختيار أكثرها عقلانية من حيث تخفيض التكلفة وتعظيم العائد.

(٢) نموذج الاكتشاف الذاتي:

يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة كنظام رشيد للعمل يجب أن تتعايش مع فكرة المنظمة كنظام اجتماعي بحيث تراعى فيها الرغبات والعواطف الإنسانية عند صنع القرار.

(٣) النموذج التراكمي المتدرج:

يعتمد هذا النموذج على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية كقاعدة ثم تجرى بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات السابقة. يتميز هذا النموذج بتخفيض الصراعات والمحافظة على الاستقرار والتقليل من الجوانب الغير واقعية.

(٤) نموذج المسحى المختلط:

وفقاً لهذا النموذج يتم تقسيم القرارات إلى:

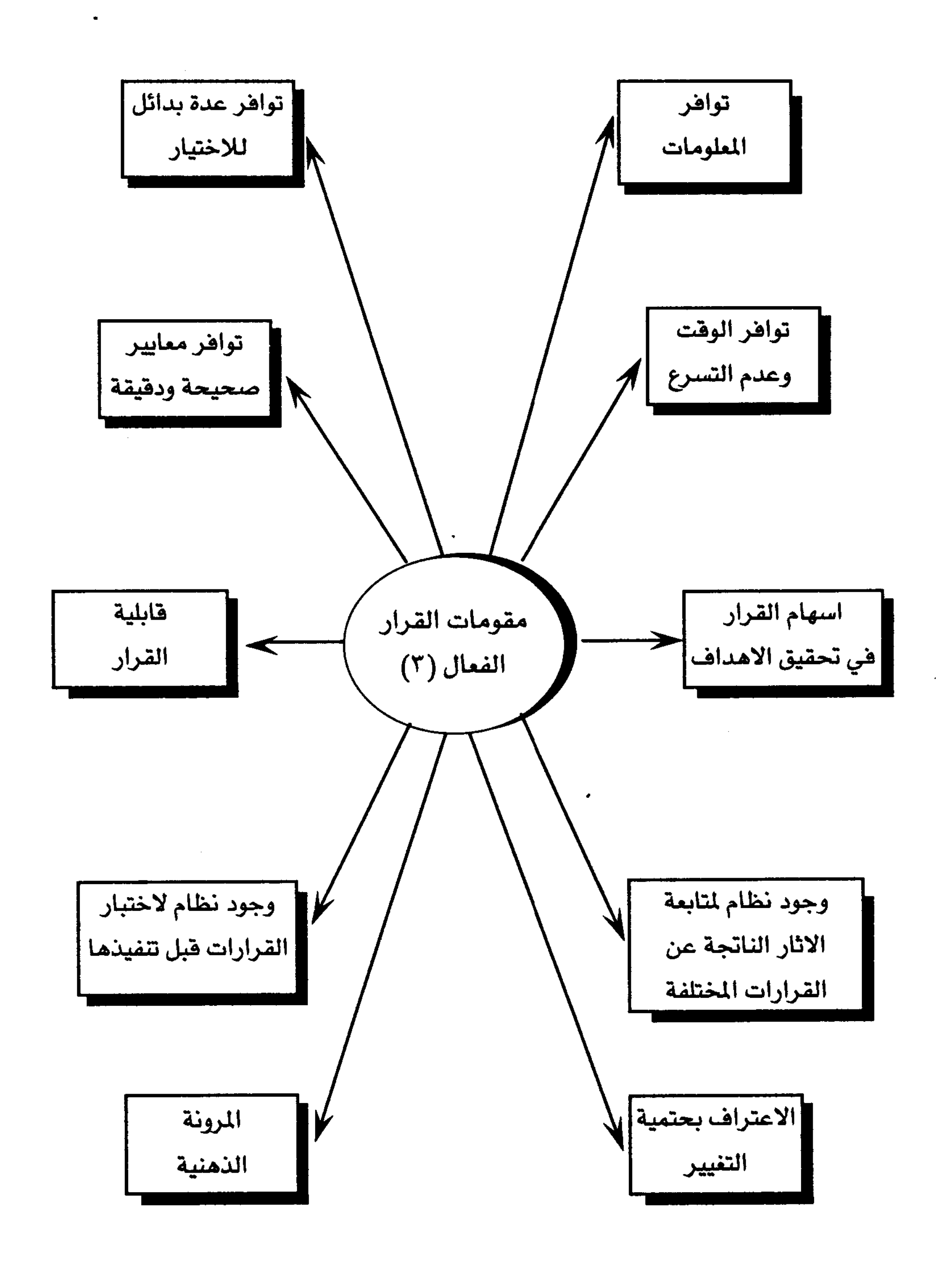
(أ) قرارات جوهرية:

تتعلق بالسياسات وتتطلب تركيز انتباهنا إلى تأثير البدائل المختلفة في الأجل الطويل على أهداف كل من المنظمة والمجتمع.

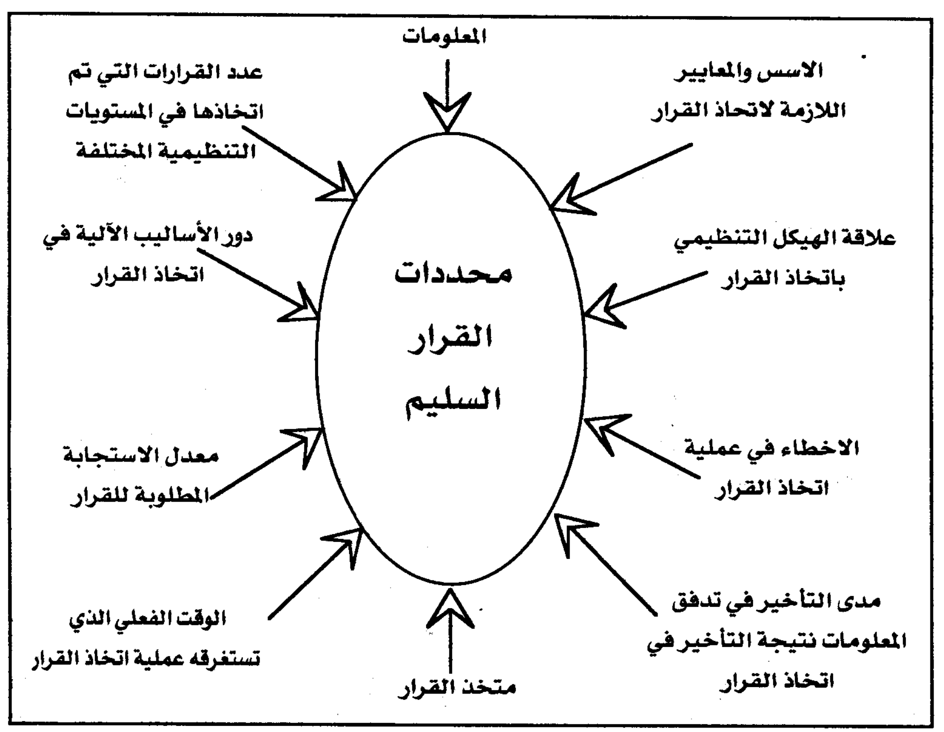
(ب) قرارات جزئية تدريجية:

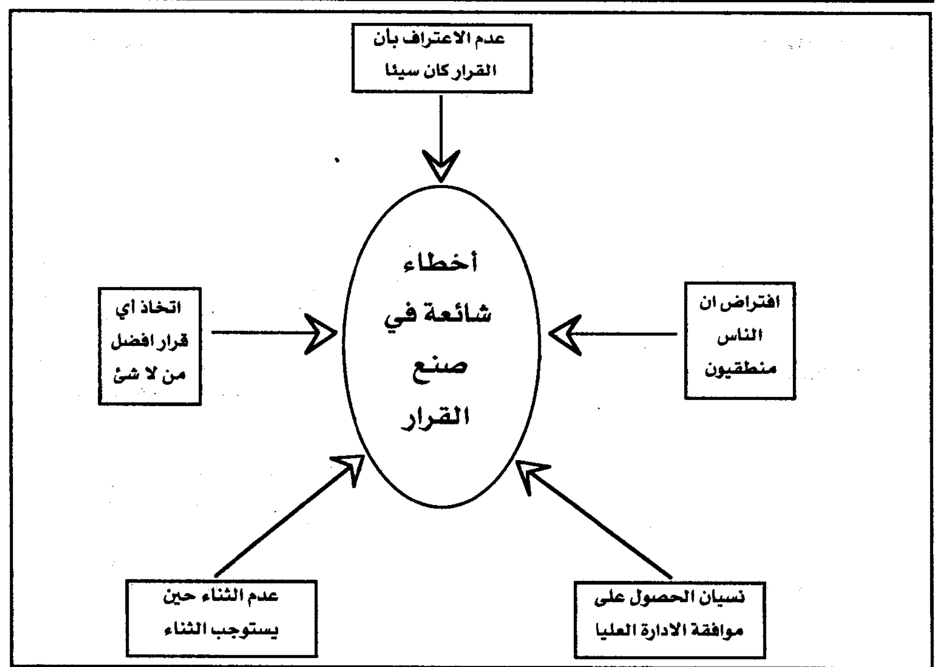
تستخدم معظم الوقت للتجهيز للقرارات الجوهرية ثم لتشغيلها وتطبيقها بعد التوصل إليها.

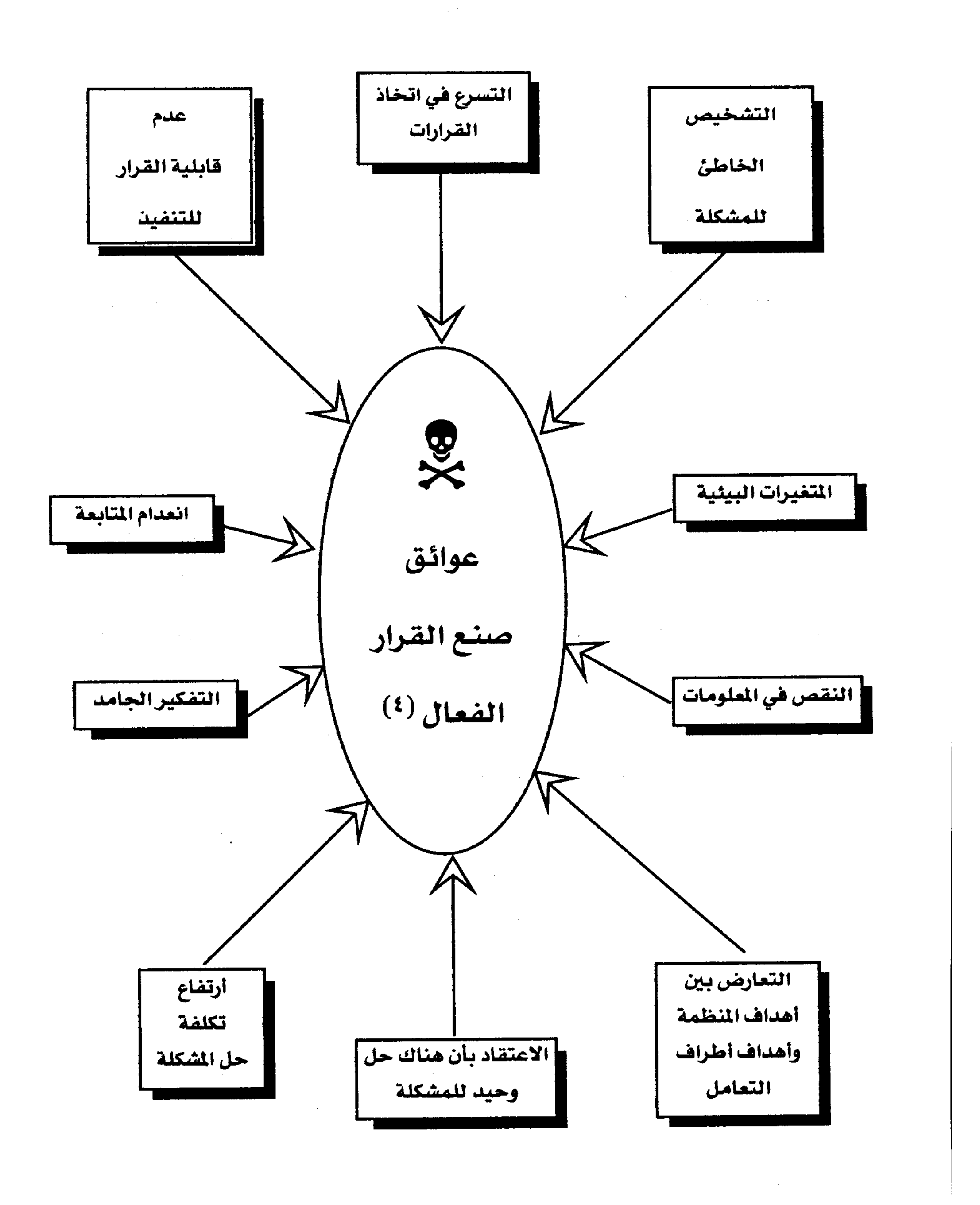
ويجمع هذا النموذج بين النموذج المتدرج وبين نموذج الرشد والذي يساعد في التغلب على التشوهات التدريجية عن طريق النظرة العامة.



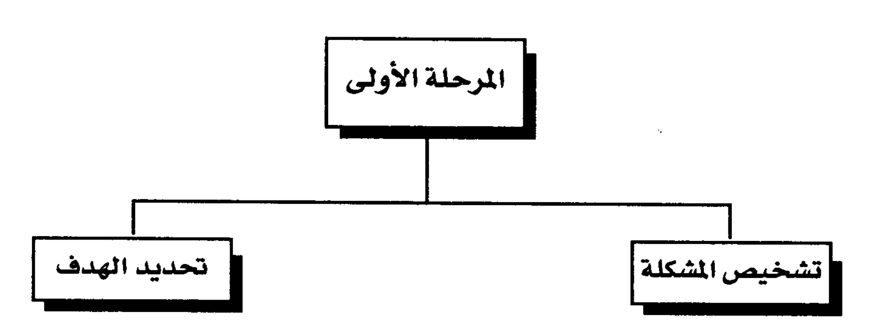
توافر عدة بدائل
للاختيار
توافر
المعلومات
توافر معايير
صحيحة ودقيقة
توافر الوقت
وعدم التسرع
قابلية
القرار
مقومات القرار
الفعال (٣)
اسهام القرار
في تحقيق الاهداف
وجود نظام لاختبار
القرارات قبل تنفيذها
وجود نظام لمتابعة
الاثار الناتجة عن
القرارات المختلفة
المرونة
الذهنية
الاعتراف بحتمية
التغيير


المعلومات
عدد القرارات التي تم اتخاذها في المستويات التنظيمية المختلفة
الاسس والمعايير اللازمة لاتحاذ القرار
دور الأساليب الآلية في اتخاذ القرار
علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار
محددات القرار السليم
معدل الاستجابة المطلوبة للقرار
الاخطاء في عملية اتخاذ القرار
الوقت الفعلي الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار
مدى التأخير في تدفق المعلومات نتيجة التأخير في اتخاذ القرار
متخذ القرار


عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئا
اتخاذ اي قرار افضل من لا شئ
أخطاء شائعة في صنع القرار
افتراض ان الناس منطقيون
عدم الثناء حين يستوجب الثناء
نسيان الحصول على موافقة الادارة العليا


عدم
قابلية القرار
للتنفيذ
التسرع في اتخاذ
القرارات
التشخيص
الخاطئ
للمشكلة
انعدام المتابعة
المتغيرات البيئية
عوائق
صنع القرار
الفعال (٤)
التفكير الجامد
النقص في المعلومات
ارتفاع
تكلفة
حل المشكلة
الاعتقاد بأن هناك حل
وحيد للمشكلة
التعارض بين
أهداف المنظمة
وأهداف أطراف
التعامل

مراحل صنع القرار



أولاً: تشخيص المشكلة

تعتبر هذه الخطوة أهم ناحية من نواحي عملية اتخاذ القرارات نظراً لتوقف واعتماد كل الخطوات التالية والوصول إلى الحل المناسب على هذه الخطوة فعدم وضوح المشكلة لدى متخذ القرار وعدم معرفته وفهمه لها قد يؤدى إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة.

ومن ثم فإنه يجب الإجابة على الاسئلة الآتية والتي تساعدنا في التشخيص الدقيق للمشكلة (٥):

(١) ما هي الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة؟

(٢) ما هي طبيعة المشكلة (مالية، فنية، إدارية ... ، سلوكية)؟

(٣) ما هو موقع المشكلة ونطاقها؟

(٤) ما هي درجة تكرار هذه المشكلة؟ وتوقيت حدوثها؟

(٥) ما هي درجة الانحراف عن الوضع المرغوب؟

(٦) ما هو الضبط الحاكم لهذه المشكلة؟

(٧) ما هي الآثار السلبية المتوقعة لهذه المشكلة؟

(٨) ما مدى ثبات أو تفاقم آثار المشكلة.

(٩) ما هي العوامل المواتية والعوامل المعاكسة؟

(١٠) ما هو التوقيت المناسب لصنع القرار.

مراحل تشخيص المشكلات الإدارية

١- التحليل

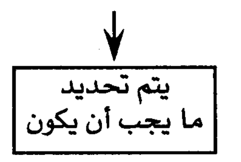
في ضوء خبرة المدير وفي ضوء ما قد يتوافر لديه من بيانات ومعلومات مستقاه من:

أ- امهات الكتب والمراجع العلمية.

ب- الدورياً العربية والاجنبية.

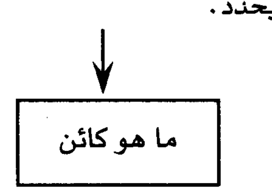
ج- الرسائل والابحاث العلمية المعترف بها.

د- البحوث والدراسات السابقة.



وفي ضوء البيانات التي يقوم المدير بتجميعها من خلال المقابلات الشخصية.

واستمارات الاستبيان وعملية الملاحظة فإن على المدير أن يحدد.



٢- الإدارك

وهنا يتم تحليل وتبويب وتفسير البيانات التي قام المدير بتجميعها متبعاً في ذلك احدث الاساليب والاحصائية ومستخدماً برامج للحاسب الآلي وذلك كله بهدف الإجابة على السؤال

هل هناك انحراف بين ما هو كائن .. وما يجب أن يكون ...؟

٣- حساب الانحراف

- اذا كانت الإجابة على السؤال السابق.. بنعم..؟

فإن على المدير الآن الاجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هو الانحراف بالضبط؟

٢- اين يوجد هذا الانحراف ؟

٣- ما هي درجة هذا الانحراف عن الوضع المرغوب فيه؟

٤- متى لوحظ هذا الانحراف..؟

٥- ما هي الأسباب التي أدت إلى حدوثه..؟

٦- ما مدى ثبات أو تفاقم هذا الانحراف؟

٧- ما هي طبيعة هذا الانحراف.مالي .. فني.. محاسبي ؟

٨- ما هو العنصر الحاكم في هذا الانحراف ؟

٩- ما هي الأسباب المواتية أو المعاكسة لوجوده؟

١٠- ما هي الآثار السلبية المترتبة على حدوث هذا الانحراف؟

١١- ما هي درجة تكرار هذا الانحراف ؟ وما هو توقيت هذا التكرار ؟

١٢- ما هو نوع القرار اللازم لمواجهة هذا الانحراف

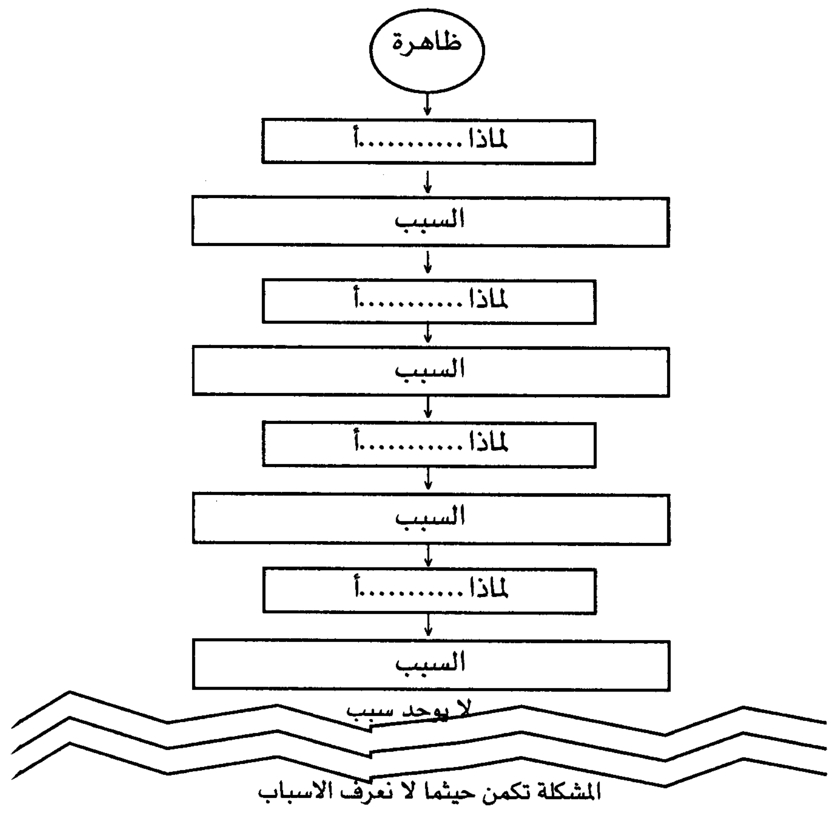
نهائي .... مؤقت.... مرحلي؟

١٣- ما هو التوقيت المناسب لاصدار هذا القرار؟

والآن لا بد أن يدرك المدير الفرق بين الظواهر والمشكلات الإدارية؟

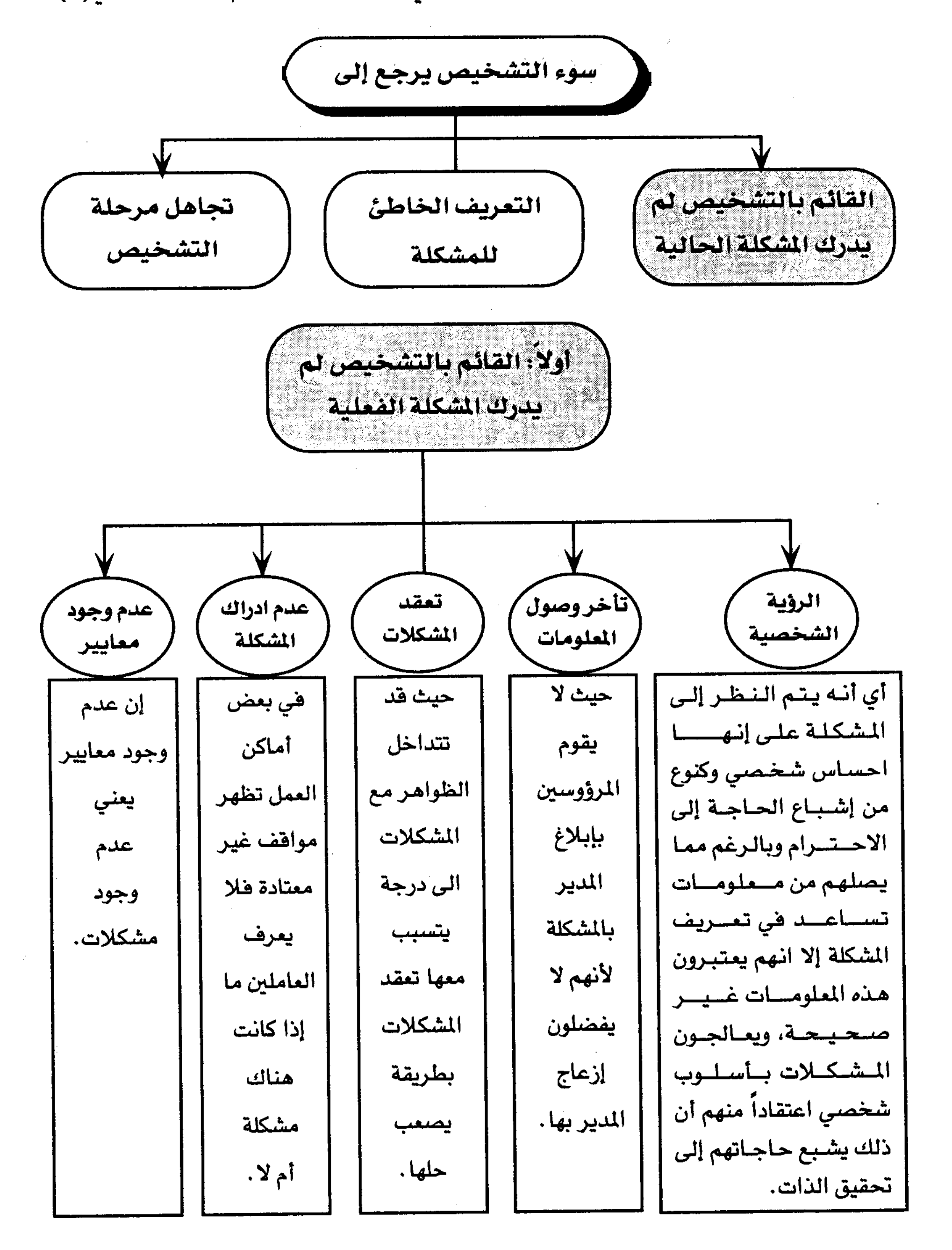
الظاهرة: هي كل ما تراه بالعين أو نمسكه باليد أو تدركه بالاحساس.

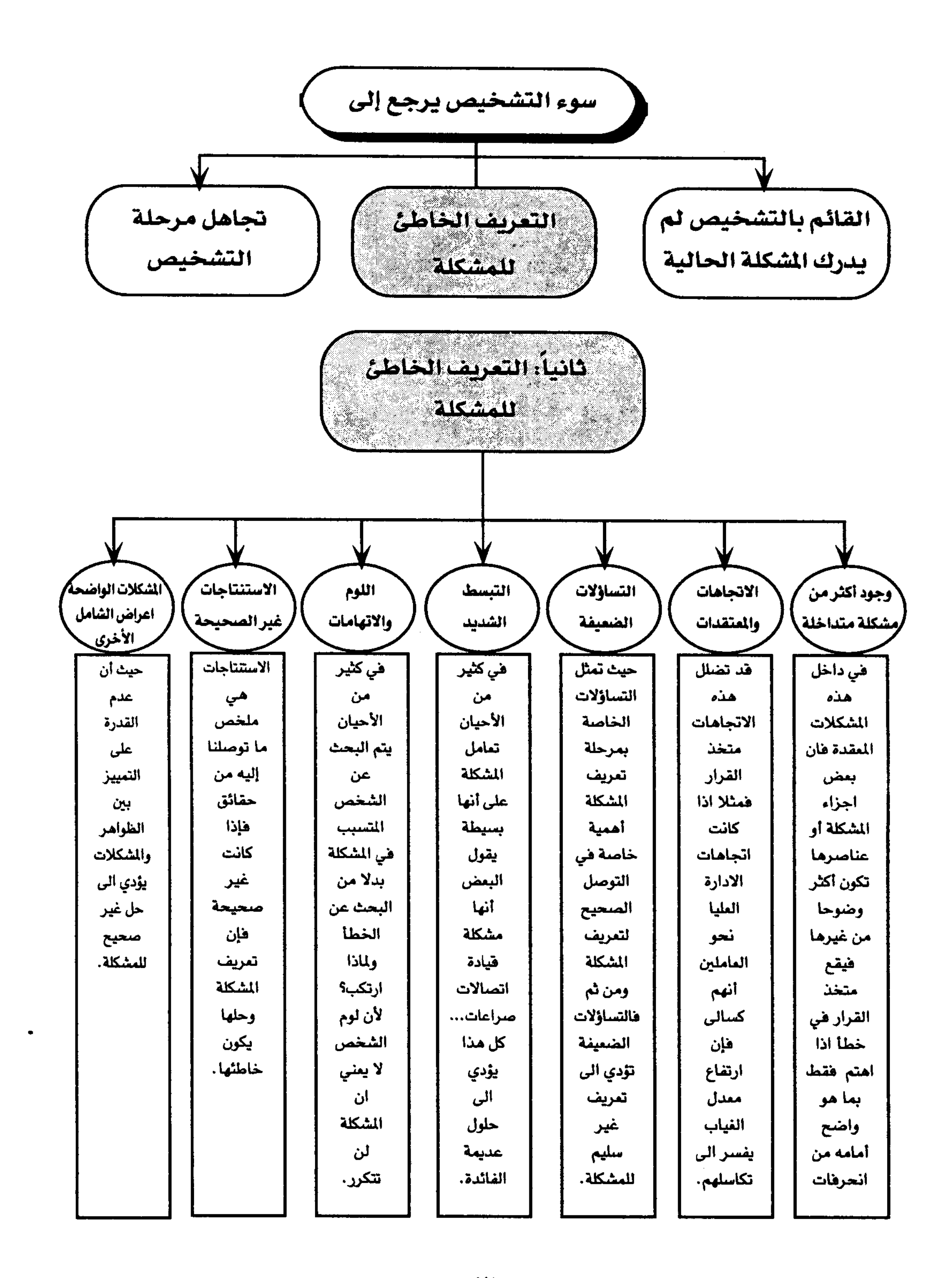
المشكلة: ذلك الموقف ذو الحلول المتعددة والتي يصعب الاختيار من بينها.



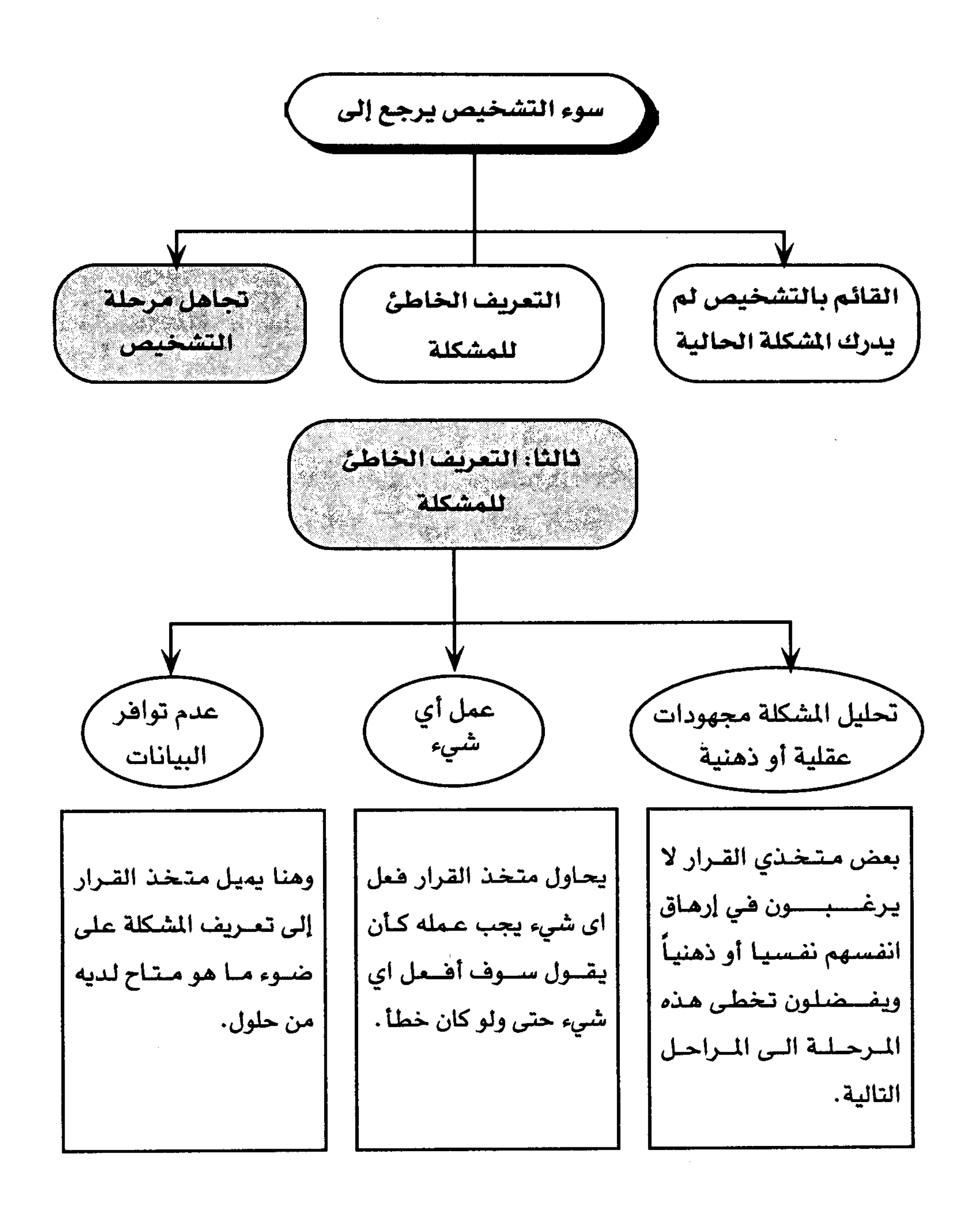
المشكلة تكمن حيثما لا نعرف الاسباب

وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعلنا نفشل في التشخيص السليم للمشكلة وهي(٦):





سوء التشخيص يرجع إلى
القائم بالتشخيص لم يدرك المشكلة الحالية
التعريف الخاطئ للمشكلة
تجاهل مرحلة التشخيص
ثانياً: التعريف الخاطئ للمشكلة
وجود أكثر من مشكلة متداخلة
الاتجاهات والمعتقدات
التساؤلات الضعيفة
التبسط الشديد
اللوم والاتهامات
الاستنتاجات غير الصحيحة
المشكلات الواضحة اعراض الشامل الأخرى
في داخل هذه المشكلات المعقدة فان بعض اجزاء المشكلة او عناصرها تكون أكثر وضوحا من غيرها فيقع متخذ القرار في خطأ اذا اهتم فقط بما هو واضح أمامه من انحرافات
قد تضلل هذه الاتجاهات متخذ القرار فمثلا اذا كانت اتجاهات الادارة العليا نحو العاملين أنهم كسالى فإن ارتفاع معدل الغياب يفسر الى تكاسلهم.
حيث تمثل التساؤلات الخاصة بمرحلة تعريف المشكلة أهمية خاصة في التوصل الصحيح لتعريف المشكلة ومن ثم فالتساؤلات الضعيفة تؤدي الى تعريف غير سليم للمشكلة.
في كثير من الأحيان تعامل المشكلة على أنها بسيطة يقول البعض أنها مشكلة قيادة اتصالات صراعات... كل هذا يؤدي الى حلول عديمة الفائدة.
في كثير من الأحيان يتم البحث عن الشخص المتسبب في المشكلة بدلا من البحث عن الخطأ ولماذا ارتكب؟ لأن لوم الشخص لا يعني ان المشكلة لن تتكرر.
الاستنتاجات هي ملخص ما توصلنا إليه من حقائق فإذا كانت غير صحيحة فإن تعريف المشكلة وحلها يكون خاطئها.
حيث أن عدم القدرة على التمييز بين الظواهر والمشكلات يؤدي الى حل غير صحيح للمشكلة.


سوء التشخيص يرجع إلى
القائم بالتشخيص لم يدرك المشكلة الحالية
التعريف الخاطئ للمشكلة
تجاهل مرحلة التشخيص
ثالثا: التعريف الخاطئ للمشكلة
تحليل المشكلة مجهودات عقلية أو ذهنية
عمل أي شيء
عدم توافر البيانات
بعض متخذي القرار لا يرغبون في إرهاق انفسهم نفسيا أو ذهنياً ويفضلون تخطى هذه المرحلة الى المراحل التالية.
يحاول متخذ القرار فعل اى شيء يجب عمله كأن يقول سوف أفعل اي شيء حتى ولو كان خطأ.
وهنا يميل متخذ القرار إلى تعريف المشكلة على ضوء ما هو متاح لديه من حلول.

ثانياً: تحديد الهدف

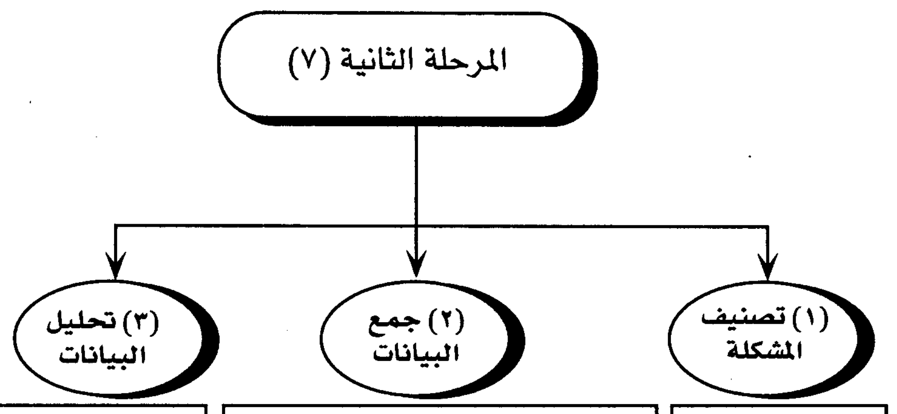
- ❖ يقصد بالهدف هنا المعيار الذي سيستخدم لتقييم البدائل، مع ملاحظة أنه يصبح اتخاذ القرار سهلاً إذا كانت الأهداف واضحة ومرتبة، أما إذا كانت الأهداف غير واضحة فإن المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون على صدق القرار بموجبه.
- ❖ وقد تكون المشكلة التي نحن بصددها هي تحقيق هدف معين لذلك يلزم تحديد هذا الهدف في ضوء معلومات يلزم توافرها ويجب أن تكون الأهداف في حدود الامكانيات والموارد المتاحة والظروف التي يعمل فيها المشروع.
- ❖ ويجب ايضاً أن يكون الهدف دقيقاً ومحدد الكمية أو القيمة وينبغي الوصول إليه في مجال نشاط معين ومن ثم نستطيع أن نحدد العوامل والقيود التي تحد من تحقيقه واستخلاص الحلول البديلة للوصول إلى حل لهذه المشكلة.

وبصفة عامة يتعين توافر الخصائص التالية في الهدف:

١- أن يكون عملياً ممكن التحقيق.

٢- ان يكون كمياً ما أمكن.

٣- ان يكون زمنياً.



(١) تصنيف المشكلة

- ❖ تحديد حجمها.
- ❖ تحديد درجة تعقدها.
- ❖ تحديد نوعها:
  - ❖ مالية
  - ❖ محاسبية
  - ❖ فنية
- ❖ تحديد طبيعة المشكلة (جديدة أم مزمنة)
- ❖ نوع القرار المطلوب لحلها:
  - ❖ نهائى
  - ❖ مؤقت
  - ❖ مرحلى

(٢) جمع البيانات

- ❖ تحديد البيانات المطلوبة بدقة
- ❖ تحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقابلة- استقصاء - ملاحظة)
- ❖ تحديد نوع البيانات المطلوبة:
  - **أولية :**
  تصلح لعدة اغراض ويمكن ان توجد في أكثر من جهة.
  - **ثانوية:**
  يتم جمعها خصيصاً لغرض حل المشكلة المبحوثة.
  تخضع لرقابة متخذ القرار وتكون درجة الثقة فيها عالية.
  - **تاريخية :**
  تستخدم لأغراض التخطيط مثل البيانات المحاسبية والمالية.
  - **كمية:**
  تبرز علاقات محددة بين عدد من العناصر والمتغيرات وهي تمتاز بالدقة وبأن درجة الثقة فيها كبيرة.
  - **نوعية:**
  وهي تتضمن أحكاماً أو تقديرات وتحمل قدراً من المخاطرة أو الاخطاء مثل التحيز ونقص الموضوعية.
  - **آراء:**
  وهي تلقى الضوء على المشكلة وتساعد في تحديد البيانات والحقائق المطلوبة.
- ❖ تحديد كمية البيانات المطلوبة بحيث لا تنقص أو تزيد.
- ❖ تحديد كمية البيانات الناقصة لتحديد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

(٣) تحليل البيانات

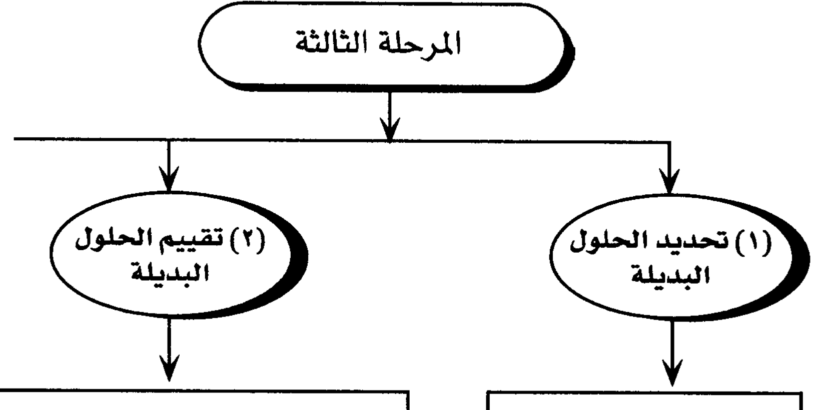
- ❖ دراسة الأسباب التي أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بينها حيث يقارن متخذ القرار بين الحالات التي تحققت فيها النتائج والحالات التي أخفقت فيها.
- ❖ تحديد العلاقة المتداخلة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض مما يؤثر سلباً وإيجاباً على سهولة التعرف على أسباب المشكلة.

❖وبانتهاء مرحلة تحديد المشكلة فإنه يجب ان يكون متخذ القرار قد تعرف على :

(١) المعايير المستخدمة.

(٢) مقدار الانحرافات عن هذه المعايير.

(٣) تحديد سبب هذه الانحرافات.



❖ لابد من توافر أكبر عدد ممكن من البدائل حيث أن:

١- إذا لم تتوافر البدائل فلا قرار يصنع.

٢- إذا توافرت بدائل أقل مما يجب .. القرار السليم يكون غير متاح.

❖ لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة إلا أن تقليل عدد الحلول البديلة سيكون سبباً لدخول في فخ هذا .. أو ذاك.

❖ هناك ثلاثة معايير لتقييم البدائل تحددها الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- هل البديل عملى ممكن التنفيذ..؟

٢- هل البديل يحقق الهدف..؟

٣- هل ستكون نتائج البديل مقبولة..؟

❖ وعموماً فهناك اربعة معايير لاختيار البديل المناسب هي:

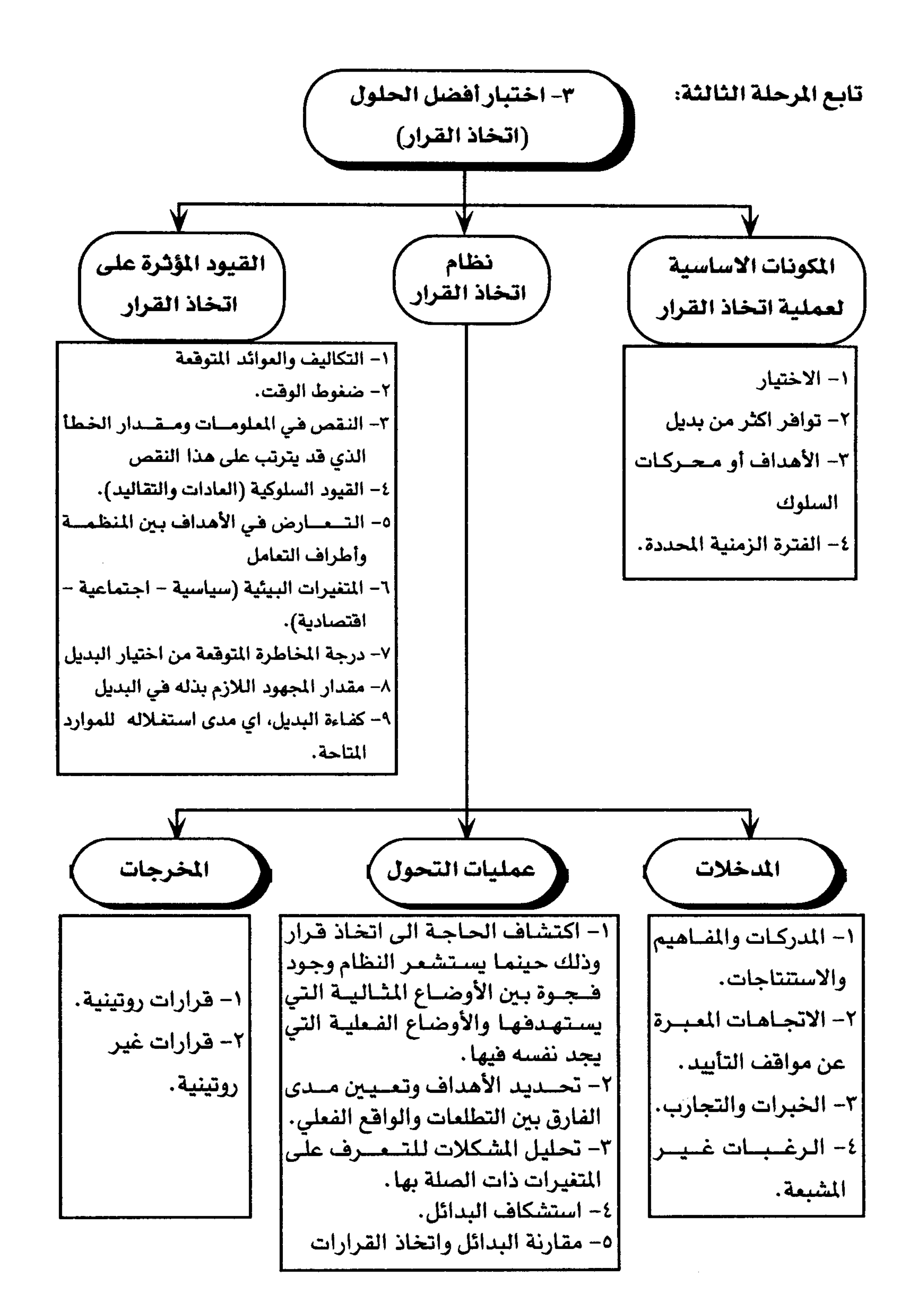
١- المخاطرة.

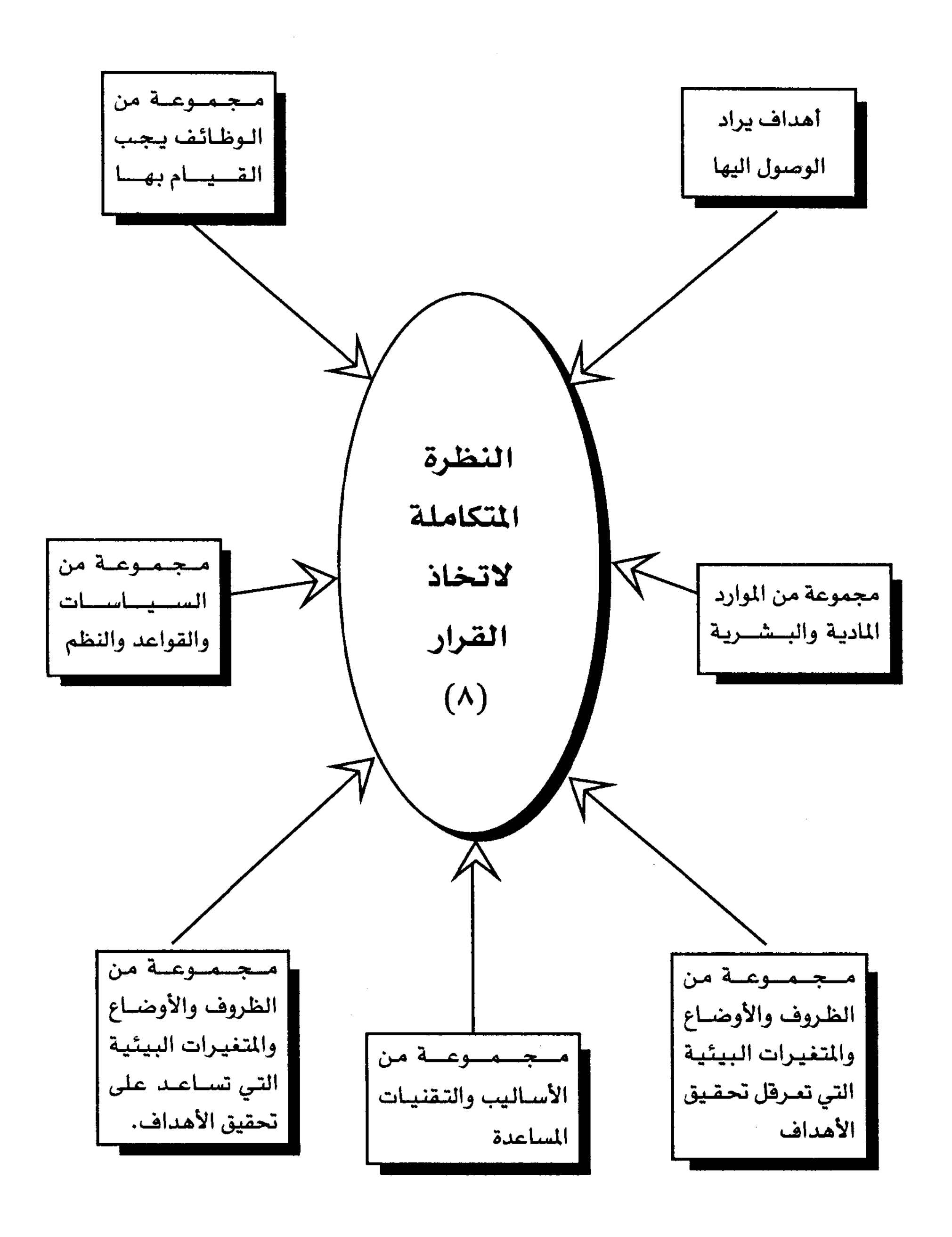
٢- التوقيت.

٣- الموارد المتاحة.

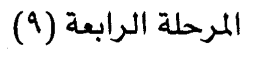
٤- الاقتصاد في الجهد.

تابع المرحلة الثالثة:





مـجـمـوعـة من الـوظـائف يـجـب الـقـيـام بهـا
أهداف يراد الوصول اليها
النظرة المتكاملة لاتخاذ القرار (٨)
مـجـمـوعـة من الـسـيـاسـات والقواعد والنظم
مجموعة من الموارد المادية والبـشـرية
مـجـمـوعـة من الظروف والأوضـاع والمتغيرات البيئية التي تسـاعـد على تحقيق الأهداف.
مـجـمـوعـة من الأسـاليب والتقنيات المساعدة
مـجـمـوعـة من الظروف والأوضـاع والمتغيرات البيئية التي تعـرقل تحقيق الأهداف



(١) اختيار الحل

هناك سبعة طرق لاختيار الحل هي :

١- فحص الجوانب السلبية للبديل.

٢- وضع البديل في خطوات تفصيلية.

٣- إعادة النظر في الافتراضات والأسس التي يقوم عليها الحل.

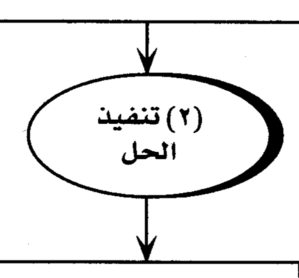
٤- إعادة تقييم البدائل التي ألغيت في أول الأمر بسبب عيوبها والنظر في امكانية معالجة هذه العيوب.

٥- مناقشة البديل مع الآخرين

٦- وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف معلنة.

٧- تنفيذ البديل مرحلياً بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء علي تقرير الجزء الذي يليه، وهكذا حتى آخر حلقة في البديل .

فإذا اجتاز الحل الاختبار الذي عقد له كان هو القرار النهائي والذي يمثل أنسب البدائل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي إطار الأهداف المحددة.



لتحويل الحل إلى تصرف يجب اتباع الآتي:

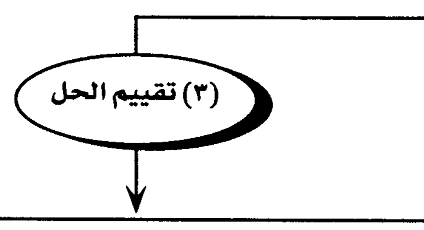
١- أن يفهم الأفراد التغيير المطلوب في سلوكهم والتغير المتوقع في سلوك الآخرين الذين يعملون معهم.

٢- التنبيه على حقيقة أساسية أن:

- القرار يكون فعالاً من خلال تصرفات الآخرين.

٣- فاعلية القرار = نوعيته × مدى قبوله

ومعنى ذلك أن فاعلية القرار إنما هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروباً في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه.



١- تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل.
٢- تحديد الأشخاص الذين سيتولون تنفيذ الحل ومسؤولية كل منهم وعلاقته بالآخرين.
٣- تحديد الطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل.
٤- تحديد النتائج المرغوبة من القرار وتقدير متى يمكن تحديدها.
٥- تحديد المعايير والوسائل التي ستستخدم لمراقبة تنفيذ الحل
٦- تحديد المشكلات التي قد تستجد أثناء الحل ووضع الاطار المناسب لمواجهتها وعلاجها.
٧- تحديد البديل الذي قد تدعو الظروف لاستخدامه إلى جانب البديل المختار أو بالإضافة إليه.

الأدوار القرارية للمدير صانع القرار(١٠)

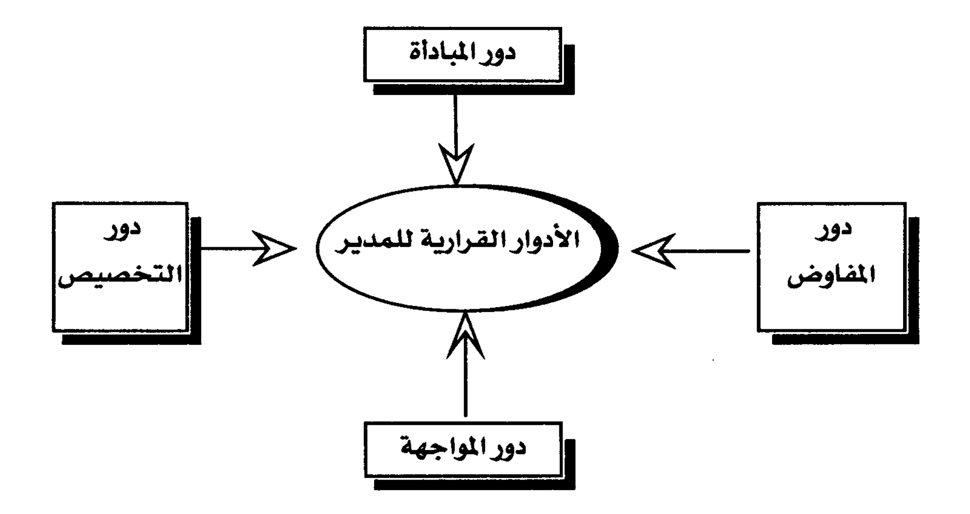
تتمثل الأدوار القرارية للمدير فيما يلي:

أ) دور المبادأة في تحسين وتطوير المنظمة من خلال ادخال افكار أو مشروعات أو تغييرات جديدة.

ب) دور مواجهة المخاطر / التهديدات مثل قيام المدير بمواجهة أو التعامل مع حالات الاضرابات العمالية.

ج) أدوار التخصيص ويرتبط هذا الدور بتخصيص الموارد المادية والبشرية على استخداماتها البديلة في المنظمة أو الإدارة أو تقييم القرارات الهامة التي يقوم باتخاذها الأفراد قبل اصدارها.

د) دور المفاوض سواء مع العملاء أو الموردين عند عقد الصفقات أو حل المشكلات أو النزاعات الداخلية منها والخارجية.



أنماط المديرين في مواجهة المشكلات (١١)

يختلف المديرين في أساليب تعاملهم مع المشاكل الإدارية التي تواجههم في حياتهم العملية وذلك على النحو التالي:

التركيز على المشكلة

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات لديه عن المشكلة فإنه يتخذ موقفاً استشارياً أو انعكاسياً على النحو التالي:

١) الاسلوب الاستشاري

حيث يلجأ المدير إلى الحصول على ما يريد من معلومات من رؤسائه أو مرؤوسيه كما قد يتطوع باعطاء المعلومات للآخرين وهذا الأسلوب مفيد في الحالات الآتية:

أ) عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه في نقل المعلومات بأمانه.

ب) عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات.

ج) عندما يشعر كلا الطرفين بحاجته الى تشخيص المشكلة من خلال الآسئلة المتبادلة.

د) عندما يشعر أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر.

٢) الأسلوب الانعكاسي:

ويعتمد هذا الأسلوب على اثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بتزويد ما يقوله البعض عنها على مسامعهم ثم الانصات لما يدلون به وعادة يستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

(أ) عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.

(ب) عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة.

(ج) عندما تتعارض أهداف صاحب المشكلة أو مثيرها مع المستمع إليه.

(د) عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر.

(هـ) عندما يشعر المدير بصعوبة في التوصل إلى ما يسعى إليه مقدم المشكلة.

التركيز على الحلول:

عندما يشعر المدير أن الوقت قد حان لإيجاد حل للمشكلة التي تواجهه يمكن ان يستخدم أحد الأساليب الآتية:

١) الأسلوب التفاوضي

وهنا يقدم المدير تنازلاً مقابل الحصول على تنازلاً آخر

ويفضل اتباع هذا الاسلوب في الحالات الآتية:

(أ) عندما يكون معلوماً للطرفين أن هناك مصلحة في حل المشكلة.

(ب) عندما تقوم علاقاتهما على أساس احتياج كل منهما لمساعدة الآخر.

(ج) عندما يتوافر لدى الطرفين الرغبة في العمل معاً على الرغم من فقدان الثقة.

(٢) اسلوب الأمر المستتر:

عندما يلجأ المدير إلى هذا الأسلوب فإنه يقدم أوامره في صفة اقتراحات ويكون من الملائم اتباع هذا الاسلوب في ظل الظروف التالية:

(أ) عندما يتوافر الالمام الكامل بالمشكلة.

(ب) عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم إليه بها.

(ج) عندما يكون هناك حاجة ماسة للعديد من الافكار.

(د) عندما يسأل الطرف الآخر عن الحل المناسب.

(هـ) عندما يراعى الحل الذي تقدمه النواحي الفنية في المشكلة.

(٣) اسلوب الأمر الصريح

يعتمد المدير الذي يستخدم هذا الاسلوب على سلطاته الإدارية لذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم من واجبات ويفضل اتباع هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

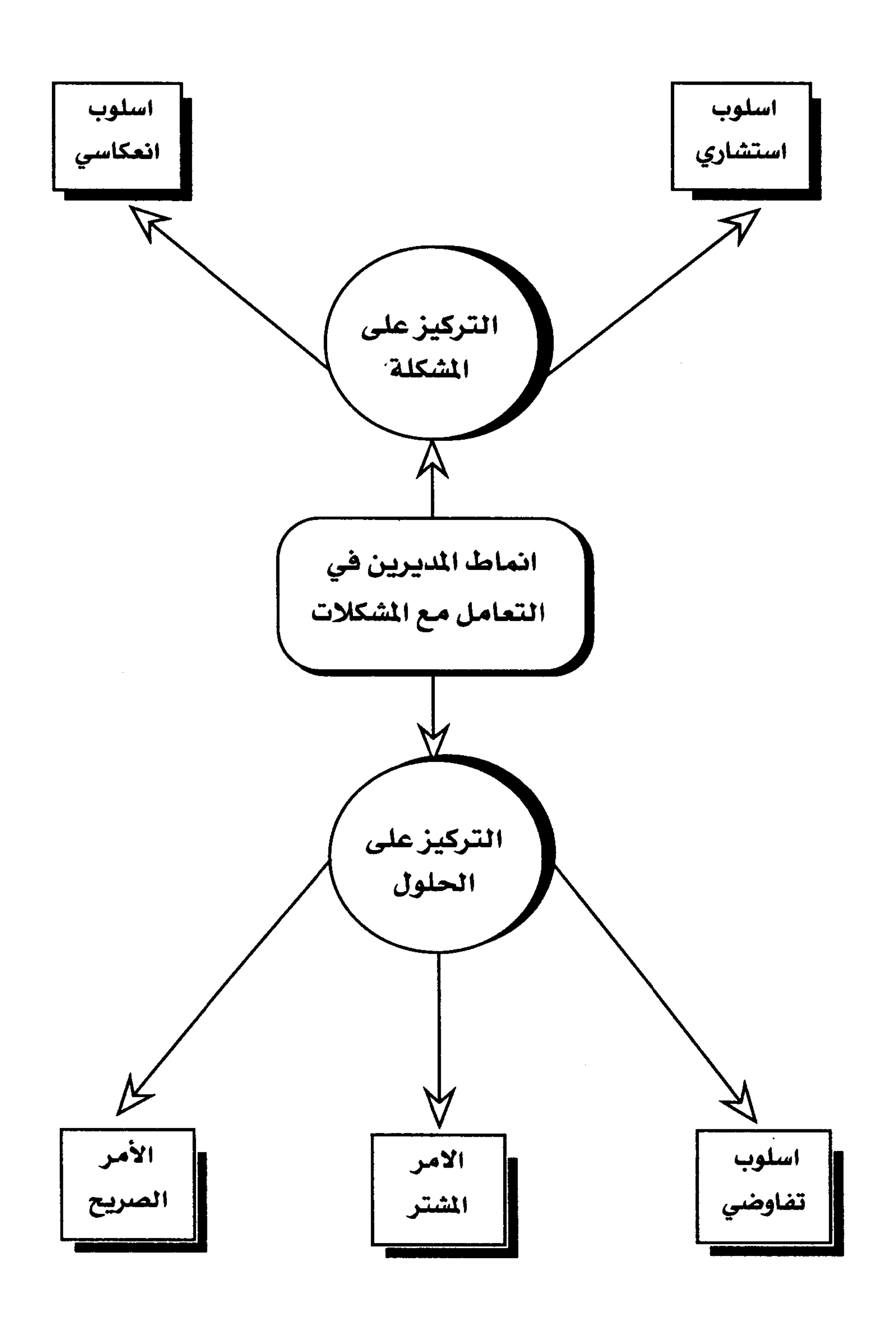
(أ) عندما يكون هناك اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل مدير.

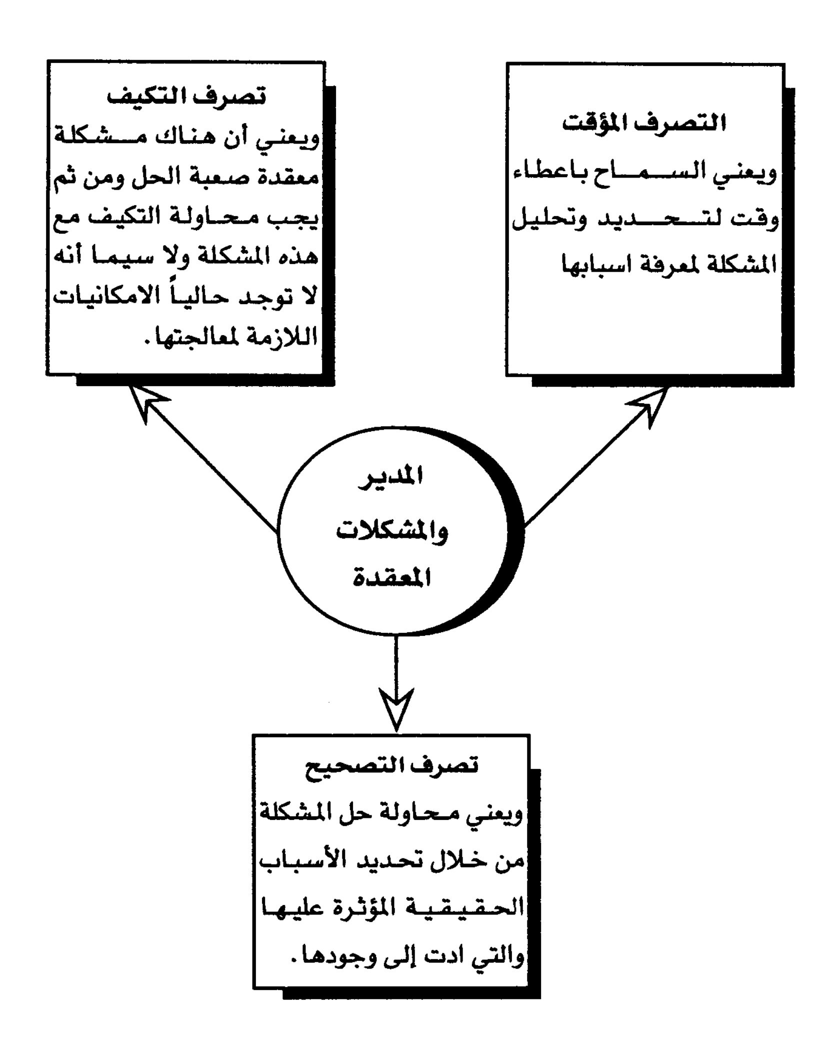
(ب) عندما يكون كل من المديرين والعاملين معه على معرفة تامة بالموقف ويشعرون بضرورة استخدام هذا الاسلوب.

(ج) عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة وتتوافر لديه كل المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين فيه.

(د) عندما لا يكون هناك متسع من الوقت ويقبل العاملون اسلوب الأمر المباشر.

(هـ) عندما يكون هناك الكثير من المهام التي يجب تنفيذها ويملك المدير سلطة اصدار الأوامر وترتبط العاملين معه علاقات طيبة.


اسلوب
انعكاسي
اسلوب
استشاري
التركيز على
المشكلة
انماط المديرين في
التعامل مع المشكلات
التركيز على
الحلول
الأمر
الصريح
الامر
المشتر
اسلوب
تفاوضي



القرار والاجتهاد بالرأى (١٢)

- ان اساس صنع القرار هو استخدام الرأى والشيء المثير في الموضوع هو أن القدرة على الحكم أو الاجتهاد لا يمكن تعليمها لأحد.
- والمدير نادراً ما يحصل على كل المعلومات التي يريدها لاتخاذ قراراته وعاجلاً أم آجلاً سيضطر لاتخاذ قراراً بناء على حكمه الخاص والذي يتوقف بدوره على خبرته وقيمة وأهدافه وعوامل أخرى مجهولة ولا يمكن التحكم فيها.

❖أي أن للاجتهاد دور أساسي في صنع القرار وكلما ارتفع المستوى التنظيمي كلما زادت كمية الاجتهاد المطلوبة - أي ان المديرين في المستويات الإدارية العليا لديهم معلومات أقل لاتخاذ القرارات ويحتاجون إلى كمية أكبر من الاجتهاد لاتخاذ القرارات.

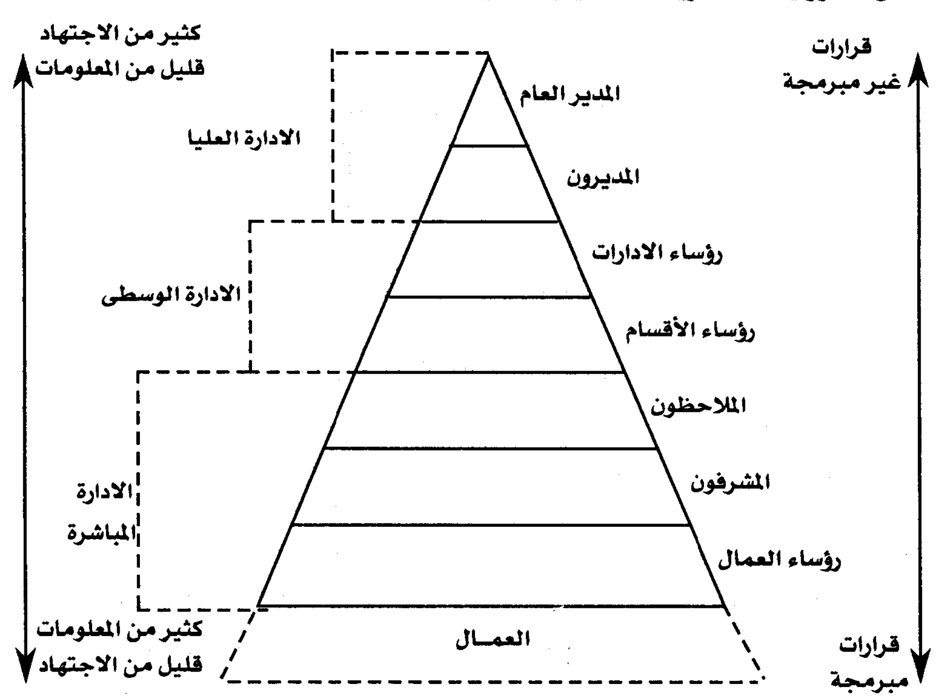
ومن هذا المنطلق أمكن تقسيم القرارات إلى نوعين أساسيين هما :

(أ) القرارات المبرمجة :

وهي القرارات التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية وهذه القرارات تحتاج إلى اجتهاد أقل ومعلومات أكثر لذا تكون من ضمن مسؤليات المستويات الدنيا.

(ب) القرارات الغير مبرمجة:

وهي القرارات الغير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشكلات جديدة أو تتعامل مع مواقف غير محددة وهذه القرارات تحتاج إلى اجتهاد أكبر ومعلومات أقل لذا تكون من ضمن مسؤوليات المستويات التنظيمية العليا.



القرار بين الكفاءة والفاعلية (١٣)

❖ الكفاءة:

هي القدرة على تحقيق أقصى انتاج باستخدام الموارد المحددة وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة الإدارية ينطوى على:

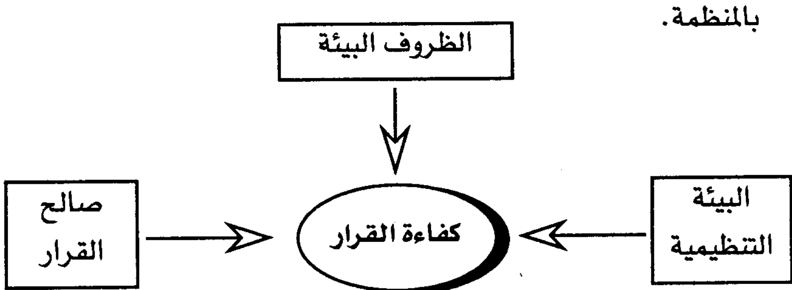
(١) القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الانتاجي.

(٢) القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف

(٣) القدرة على استخدام عناصر الانتاج المتاحة.

❖ اما كفاءة القرار:

- فتعني القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد.
- مع ملاحظة أن أى قرار في النهاية هو نوع من المساومة وأن البديل النهائي الذي تم بلورته لن يتمكن من تحقيق كافة الأهداف المرجوة بالقدر المطلوب. فهو لا يتعدى الا أن يكون احسن حل متاح تحت الظروف القائمة وبالتالي فلا يوجد قرار امثل ولا يوجد حل مرضي للجميع المشكلات خاصة وان مكونات التنظيم المختلفة تتباين في احتياجاتها وأهدافها ولا يمكن ارضائها جميعاً.
- كما ان وجود معارضة للقرار هو أمر طبيعي نصف الناس اعداء للحكم حتى وان عدل وعلى مصدر القرار أن يسبب قراره في محاولة لاقناع الكافة بما اتخذه غير أنه بصفة عامة تكون كفاءة القرار هي محصلة للتفاعل بين ثلاثة عناصر هي صانع القرار والمنظمة التي يعمل بها والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

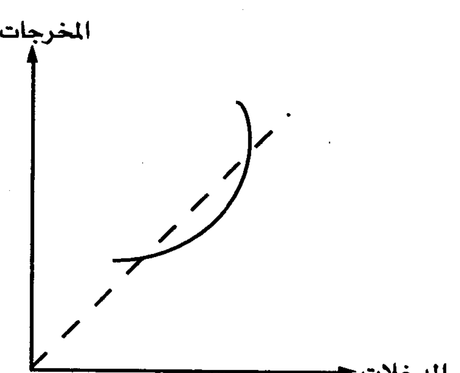


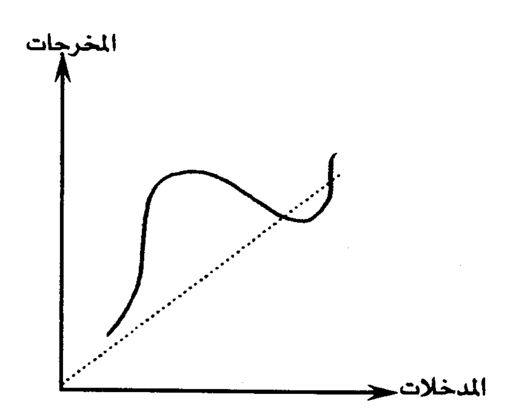
وتقاس كفاءة القرار باستخدام المعادلة التالية:

كفاءة القرار= $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المخرجات}}$ ≥1

أي يجب أن يكون العائد من اتخاذ القرار أفضل كثيراً من عدم اتخاذه غير أنه يجب التنبيه على أن افتراض علاقة الخطية بين مدخلات القرار ومخرجاته أي أنه عند زيادة المدخلات تزيد ايضاً مخرجات افتراضياً يتعارض مقدماً مع الواقع العملي.

أن الواقع يشير إلى أن الزيادة في المدخلات أو حتى أحد عناصر المدخلات ليس بالضرورة أن يصاحبه زيادة في النواتج أو مخرجات القرار بمعنى اخر أنه لا يوجد علاقة خطية بين مدخلات ومخرجات القرار ولكن يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو التالي:





العلاقة بين المدخلات والمخرجات افتراض عدم الخطية

الفاعلية (١٤) :

❖ فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروبة في مدى قبول القرار من اولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه أي أن:

فاعلية القرار = نوعية القرار × مدى قبوله

❖ فإذا كان أمامنا قرار ذو نوعية عالية والمجموعة لم تتقبله فإن المعادلة تكون على النحو التالي:

النوعية (٨) × مدى القبول (٢) = فاعلية القرار (١٦)

❖ أي أن القرار ليس فعالاً ولا بد من زيادة مستوى القبول لأن ذلك سيزيد من التزام الموظفين بالقرار ويتضح ذلك إذا ما تم رفع مستوى القبول على النحو الذي توضحه المعادلة التالية:

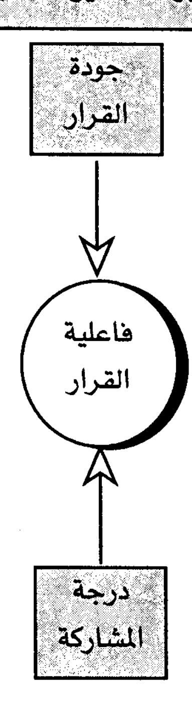
النوعية (٨) × مدى القبول (٥) = فاعلية القرار (٤٠)

❖ ومن الواضح أن القرار هنا أكثر فاعلية من قبل لأننا زدنا من مدى القبول. ولكن يحتمل كثيراً أنه عندما تزداد درجة القبول فإن النوعية تنقص وعلى ذلك فإنه يجب علينا اجراء عملية موازنة بين مستوى الجودة ومدى القبول على النحو الذي توضحه المعادلة الآتية.

النوعية (٦) × مدى القبول (٥) = فاعلية القرار (٣٠)

❖ **وهكذا بالرغم من نقص نوعية القرار إلا أن فاعليته الاجمالية قد تضاعفت.**

أي انه ليس مهماً على الاطلاق ارتفاع مستوى جودة القرار اذا كان اولئك المنفذين له غير مستعدين للتنفيذ على النحو المطلوب



كيف ترفع من مستوى قبول القرار(١٥) ؟

١- استخدام أهداف مصاغة بعناية.

٢-استخدام طرق تحليلية كمية متى كان ذلك ممكناً.

٣- خذ في اعتبارك أهمية الوقت عند اتخاذ القرار

٤- تعهد باتخاذ قرارات تعكس بشكل قوى مستوى عالى من الاخلاق

٥- اقبل الحقيقة القائلة بأن القرارات تتضمن اخطاراً وأنك على استعداد لتحملها.

٦- اتبع خطوات متتابعة لمنع الاندفاع عند اتخاذ القرارات.

٧- اذا كنت تميل الى الحذر حدد خطوط نهاية لاتخاذ قرارات معينة.

٨- عرف بوضوح المشكلة قبل محاولة حلها.

٩- لا تتخذ قرارات يجب ان يتخذها مرؤوسيك.

١٠- حدد حلول بديلة كثيرة.

١١- حدد الفترة الزمنية التي يجب ان تفكر فيها قبل ان تتخذ اجراءاً تحليلياً.

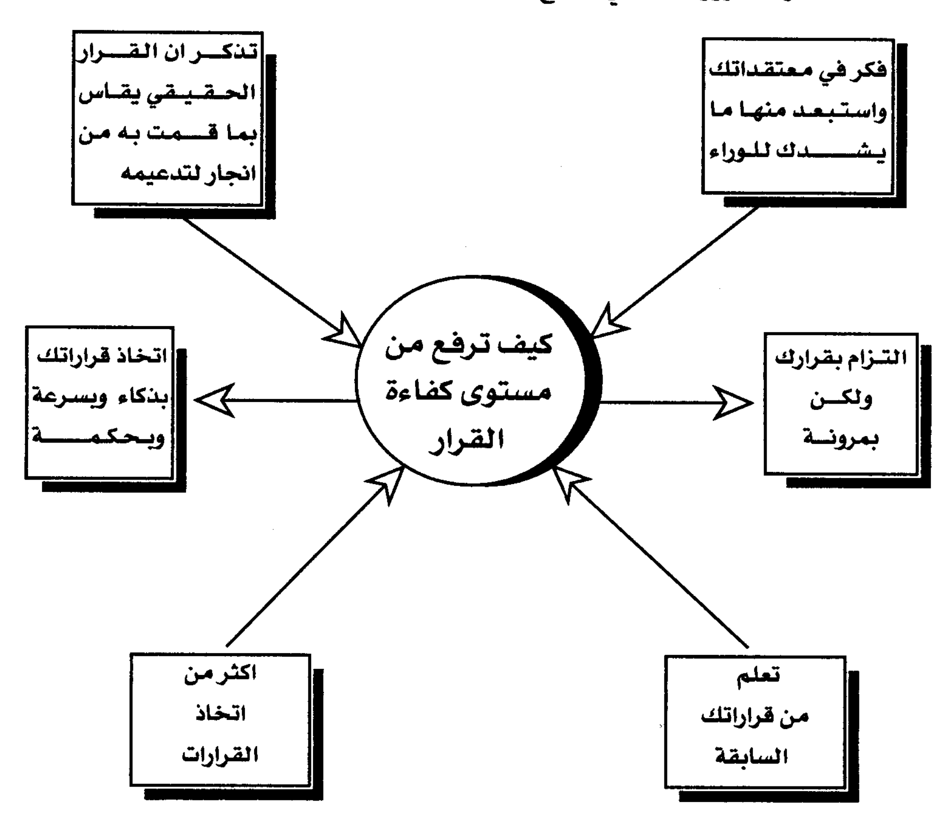
١٢- لا تضيع الوقت في بحث مشكلة العائد منها قليل.

١٣- تجنب التنفيذ المتقطع للحلول واستخدام فطرتك وحكمك الشخصي.

١٤- تجنب خطأ التعميم.

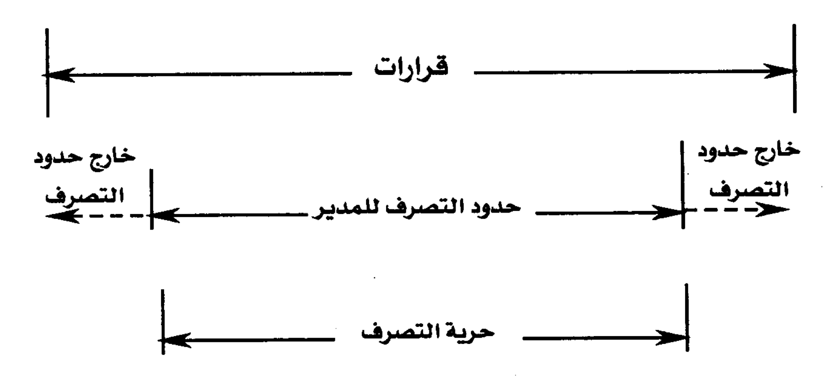
١٥- تجنب تعميم الصفات.

١٦- شارك مرؤوسيك في جميع مراحل اتخاذ القرارات.



هل ينبغي أن يشكك المرؤوس في قرار مديره

- ضمن حدود سلطة المدير، يصبح المدير حراً في اتخاذ القرارات التي يراها ملائمة، وهذا ما نسميه بالرأى أو بالحكم.
- وضمن حدود السلطة هذه اذا اتخذ المدير قراراً خاطئاً فإن المرؤوس يجب عليه أن ينفذ القرار لأنه سيكون بذلك خارج نطاق مسؤوليته ومهامه كمرؤوس.
- أم إذا كان القرار يقع خارج نطاق سلطة مديره، فإنه يحق للمرؤوس أن يشكك في قرار مديره.



القرار والأمر

- **القرار:**

هو اختيار واع أو محسوب بين عدة بدائل في موقف معين.

- الأمر : وهو يمثل الجانب التنفيذي في القرار اي ان تنفيذ اي قرار يتطلب اصدار الأمر... والأمر هو جزء الالزام ويستمد هذا الالزام من المنصب أو القوة (بمعنى الحساب) أو من النفوذ (بمعنى التأييد الأدبي- النفسي - الديني لصانع القرار).

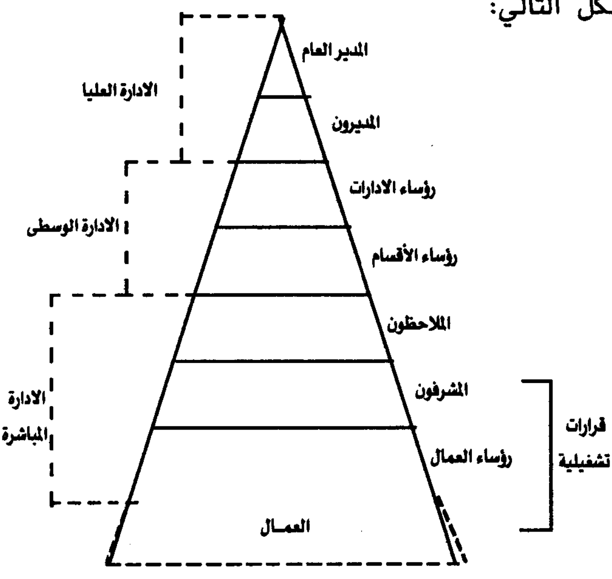
وبصفة عامة كلما كان مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس مرتفعاً كلما زادت الرغبة في تنفيذ الأوامر فسلطة المدير تعتمد على مدى قبول المرؤوسين لاوامره ويتوقف هذا القبول على أشياء عديدة أهمها مدى رضاء المرؤوسين عن رواتبهم ومستوى تدريبهم واقتناعهم وقبولهم لأهداف المنظمة التي يعملون بها مع التأكيد على أن الاختبار الحقيقي للسلطة هو ما إذا كان المرؤوسين يتقبلون الأوامر الناجمة عن هذه السلطة من عدمه.

الهيكل التنظيمي ومستوى القرار (١٦)

الهيكل التنظيمي هو الاطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من؟

وهو يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الادارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة. وهو يتخذ الشكل الهرمي حيث يوجد عدد قليل من المراكز في المستويات الاعلى وتتزايد مع التدرج الى ادنى حتى نصل الى قاعدة الهرم.

والتنظيم ككل ينقسم الى عدد من المستويات الإدارية المتدرجة وكل مستوى اداري ينقسم افقياً الى عدد من الوحدات يختص كل منها بنشاط أو انشطة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:



هذا وقد تم تقسيم القرارات وفقاً لمستويات الهيكل التنظيمي وذلك على النحو التالي(١٧):

الادارة العليا ← تتخذ ← قرارات استراتيجية

وهي قرارات توضح فقط الخطوط العريضة للمنظمة وهي غير متكررة وتتمتع بدرجة عالية من المركزية:

ومن أمثلة هذه القرارات:

- قرارات خاصة بالفرص المرتبة بالسوق
- قرارات التنويع
- قرارات المزيج السلعي
- قرارات ازمنة البدء في التوسعات غير المتكررة.

الادارة الوسطى ← تتخذ ← قرارات تنظيمية

وهي قرارات تتصف بتكرار اتخاذها وتستمر فترتها الزمنية ما بين سنة الى خمسة سنوات.

ومن أمثلة هذه القرارات:

- القرارات الخاصة بتوزيع الموارد على استخداماتها البديلة.
- القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدقيق الأعمال والأنشطة.
- القرارات الخاصة بشراء المواد الخام وتعيين القوى العاملة.
- القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد.

الادارة المباشرة ← تتخذ ← قرارات تشغيلية

وهي القرارات من النوع المبرمج وتتصف بدرجة عالية من اللامركزية وفترتها الزمنية ما بين شهر إلى سنة كاملة.

ومن أمثلة هذه القرارات:

- تحديد حجم الانتاج ومستويات المخزون.
- القرارات الخاصة بالتسعير.
- القرارات الخاصة باساليب الاشراف والرقابة على العمليات.
- القرارات الخاصة بجدولة الانتاج.

دورة حياة المنظمة وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة (١٨)

لتحديد طبيعة القرارات التي ترتبط بدورة حياة المنظمة سوف يتم استخدام نموذج دورة حياة السلعة وذلك في ظل الافتراضات الآتية:

١- ان التغير في البيئة سوف يؤدى الى خلق مشاكل أو فرص ينبغي استغلالها.

٢- لضمان البقاء والنمو يجب ان تتكيف المنظمة مع البيئة.

٣- هناك نوعين من القرارات الخاصة بالتكيف:

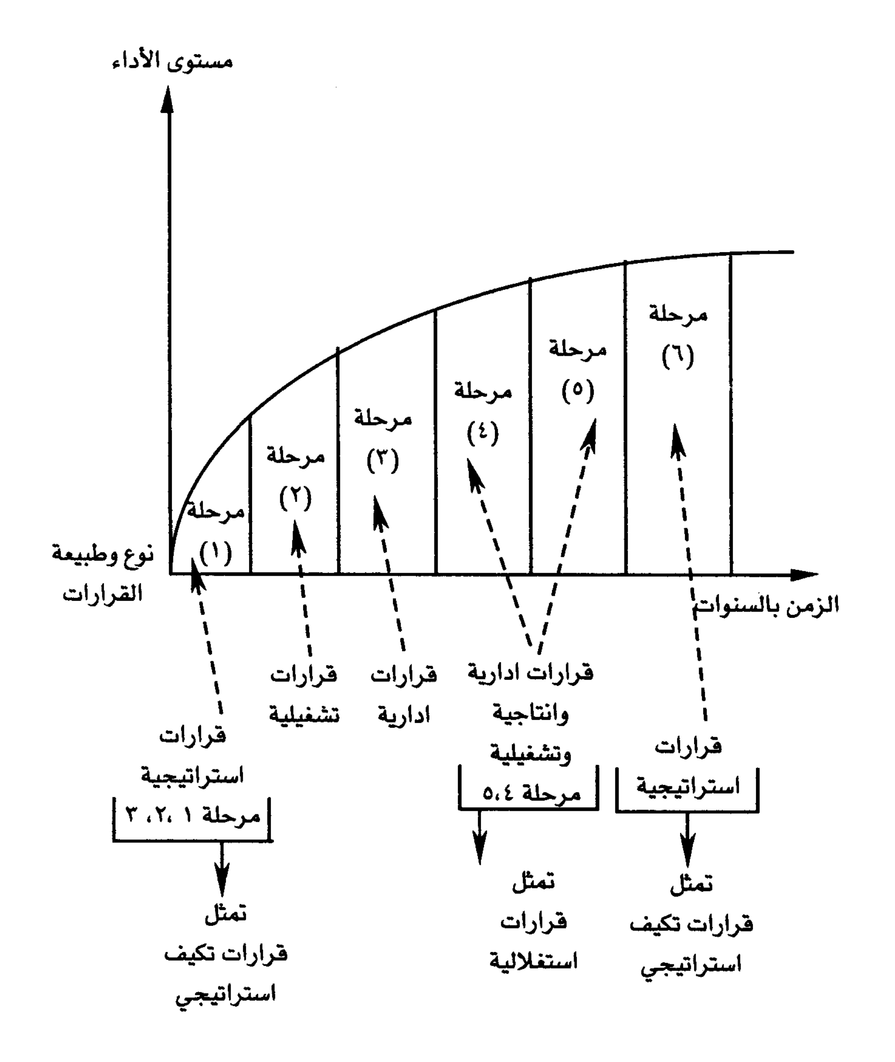
- قرارات التكيف الاستراتيجي (مواجهة التهديدات والاخطار).
- قرارات التكيف الاستقلالي (اي استغلال الفرص).

٤- ان التكيف الاستراتيجي يستلزم :

- تكوين استراتيجيات جديدة.
- تنمية وتطوير نظم العمليات وفقاً للاستراتيجيات الجديدة.
- تعديل الهيكل الاداري لكي يتمشى مع العمليات الجديدة.

٥- ان نوع وطبيعة التكيف يرتبط بنوع ومدى وطبيعة المتغيرات الجديدة.

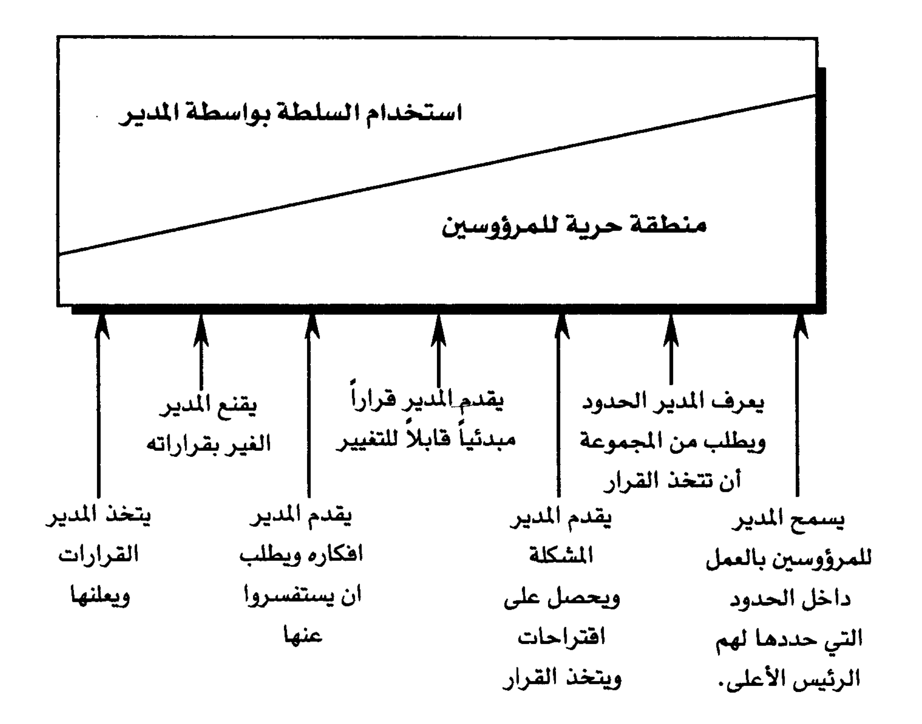
٦- ان سوء الإدارة هو أحد الاسباب الرئيسية للفشل بمفهومه الشامل والشكل التالي يوضح السلوك التكيفي للمنظمة والقرارات الملائمة له.



القرار الجماعي

❖ تتخذ القرارات ليس فقط على مستوى الافراد ولكن يمكن للجماعات اتخاذ القرارات ويفضل هذا الاتجاه من القرارات الجماعية كلما صعدنا إلى أعلى السلم الاداري حيث تحتاج القرارات المبرمجة الى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوى الرأى.

❖ والشكل التالي يوضح الدرجات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات :



القرارات الجماعية تكون أكثر فاعلية من تلك القرارات التي يتخذها الأفراد منفصلين للاسباب الآتية (٢٠):

١- تستطيع الجماعات جمع المعلومات اكثر مما يستطيع الفرد الواحد جمعها.

٢- يمثل الأشخاص العديدون مجموع القيم التي تتأثر بالقرار اكثر مما يمثلها الشخص الواحد.

٣- من الممكن ان يطرح الاشخاص العديد من وجهات نظر متعددة ومتنوعة حول ذات الموضوع الواحد.

٤- ترتفع قابلية تنفيذ القرارات الجماعية بدرجة اكبر من القرارات الفردية

❖ غير انه من الجانب الآخر فإنه قد ينشأ عن اشتراك الجماعات في اتخاذ

القـرارات نوعاً من الصـراع حول الاهداف على النحو الذي توضحه المصفوفة التالية (٢١):

القرارات الجماعية

درجة متوسطة من التعقيد	الحد الاقصى من التعقيد
الحد الأقصى من التعقيد	درجة متوسطة من التعقيد

القرارات الفردية

لا يوجد صراع — توازن الصراع — شدة الصراع

الصراع حول الأهداف

درجة التعقيد في القرارات الجماعية

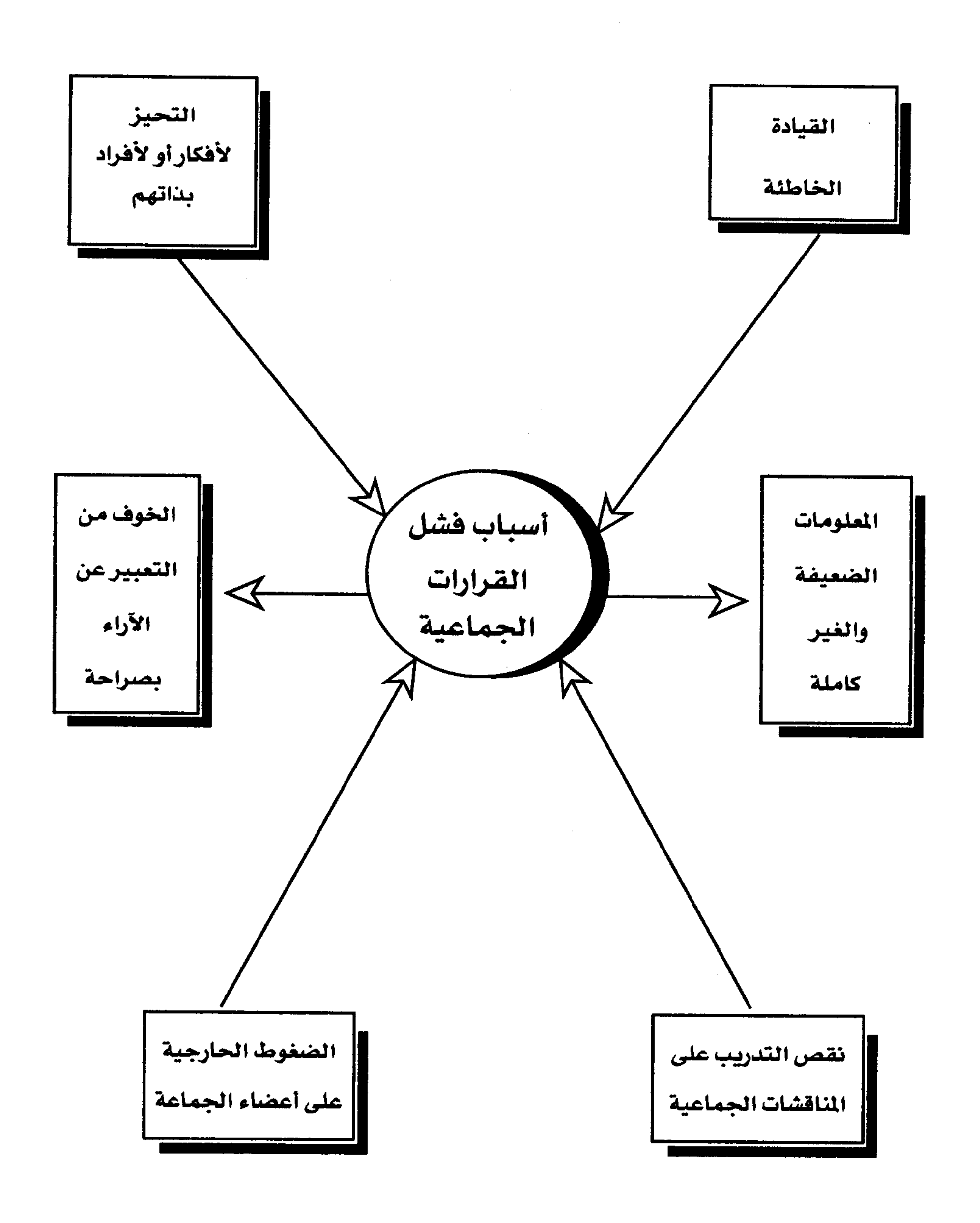
❖ يوضح الشكل السـابق انه كلمـا اتجـه موقف اتـخاذ القـرار نحـو المربع الأعلى من جـهـة اليـسـار اصبـحت درجـة الاخـتـلاف بين القـرار والقـرار الجـمـاعي في حـدودها القـصوى بينمـا موقف القـرارات التي تقع بالقـرب من المربع الأعلى منجهة اليمين يتميز بالخصائص التالية:

(١) معلومات غير مؤكدة حول الأهداف المطلوبة بلوغها.

(٢) درجة عالية من الاختلاف بين الاهداف المراد تحقيقها.

(٣) ضـرورة العـمل على حل الصـراع بالإضـافـة الى ضـرورة اتبـاع خطوات اتخـاذ القرار.

❖ واذا مـا فشلت الجـماعـة في الوصـول الى القرار الفعال أو توصلت الى قـرارات ضـعيـفـة الاثر فإن ذلك يمكن ارجـاعـه الى الاسـبـاب التي يوضـحـهـا الشـكـل التالي:


التحيز
لأفكار أو لأفراد
بذاتهم
القيادة
الخاطئة
الخوف من
التعبير عن
الآراء
بصراحة
أسباب فشل
القرارات
الجماعية
المعلومات
الضعيفة
والغير
كاملة
الضغوط الخارجية
على أعضاء الجماعة
نقص التدريب على
المناقشات الجماعية

توضيح تفصيلي لاجراءات اتخاذ القرارات الجماعية (٢٢)

المرحلة	العناصر المكنة لوضع واتخاذ الاجراءات (أهداف كل مرحلة)	التوجه للعمل	التوجه للعلاقات
المقدمة	١- التعارف بين الأعضاء. ٢- تحديد أهداف المناقشة. ٣- تحديد الاجراءات.	❖ توضيح النتائج. ❖ الاتفاق على ما سيتبع من اجراءات.	❖ توضيح وطبيعة وخصائص كل عضو ودوره. ❖ تقييم أهمية الموضوع بالنسبة لكل عضو. ❖ دعوة الاعضاء للتعبير عن توقعاتهم من المناقشة.
التهيئة	٤- تحديد المشكلة وحدود الموضوع المعروض للمناقشة. ٥- حصر المعلومات المتوفرة والمتاحة. ٦- تحديد المشكلة. ٧- اعادة صياغة المشكلة.	❖ صياغة المشكلة وتعديل الصياغة اذا احتاج الأمر لذلك. ❖ اجمع المعلومات المتصلة بالمشكلة. ❖ نظم ورتب وجهات النظر . ❖ احرص على عدم خروج الأعضاء عن موضوع المشكلة. ❖ لخص وجهات النظر المشتركة عن تحليل المشكلة. ❖ اعد صياغة المشكلة.	❖ شجع الاعضاء على تقديم ما لديهم من معلومات. ❖ اطلب توضيح أي أمر عن الحاجة لذلك. ❖ شجع على تنويع وجهات النظر، ولكن ابحث عما هو عام ومشترك.
تكوين الرأى	٨- حصر الآراء ووجهات النظر حول حل المشكلة.	❖ نظم ورتب وجهات النظر عن كيفية الحكم.	❖شجع الاعضاء للتعبير عن آرائهم .

	٩- وضع محكات لاختبار الحلول الممكنة. ١٠- البحث عن الحلول الممكنة. ١١- المقارنة بين مزايا وعيوب كل حل محتمل. ١٢- اتخاذ القرار.	◆ احرص على عدم خروج الاعضاء عن موضوع المشكلة. ◆ وضع محكات للحكم على الحلول المقترحة. ◆ شجع على وضع (اقتراح) حلول كثيرة. ◆ افحص البدائل ووضح مزايا وعيوب كل منها. ◆ اتخاذ القرار واتباع الاجراءات المتفق عليها في المرحلة الأولى.	◆ اطلب توضيح أي أمر عند الحاجة لذلك. ◆اطلب توضيح اي امر عند الحاجة لذلك. ◆ اختير صلاحية الحلول المقترحة بناء على توقعات الأعضاء واهتماماتهم.
الاكمال	١٣- وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ القرار أو الحل والاشراف على التنفيذ . ١٤- وضع الترتيبات اللازمة للمتابعة. ١٥- تقييم المناقشة.	◆ لخص النتائج المترتبة على القرار. ◆ وضع الترتيبات اللازمة لترتيب الحل او القرار والاشراف عليه. ◆ (من سيقوم بماذا وأين ومتى وكيف). ◆ ضع الترتيبات اللازمة لعقد لقاءات جديدة (متى وأين ومع من وعن ماذا؟). ◆ لخص ما تعلمته الجماعة من المناقشة وكيف يمكن الاستفادة من ذلك في المستقبل.	◆ راجع مدى اتفاق النتائج مع توقعات الاعضاء.

الفرد مركز اتخاذ القرار

❖ نظراً لوجود الأُفراد في مراكز اتخاذ القرارات فإن اهتماماً كبيراً يجب ان يوجه إلى المتغيرات السلوكية التي تؤثر على القرارات والتي تتمثل في :

١- قدرة الفرد على التحكم في خصائصه السلوكية عند اتخاذ القرار

٢- درجة تأثير شخصية وإدراك الفرد للمتغيرات المختلفة التي تحدد طريقته في وضع القرار

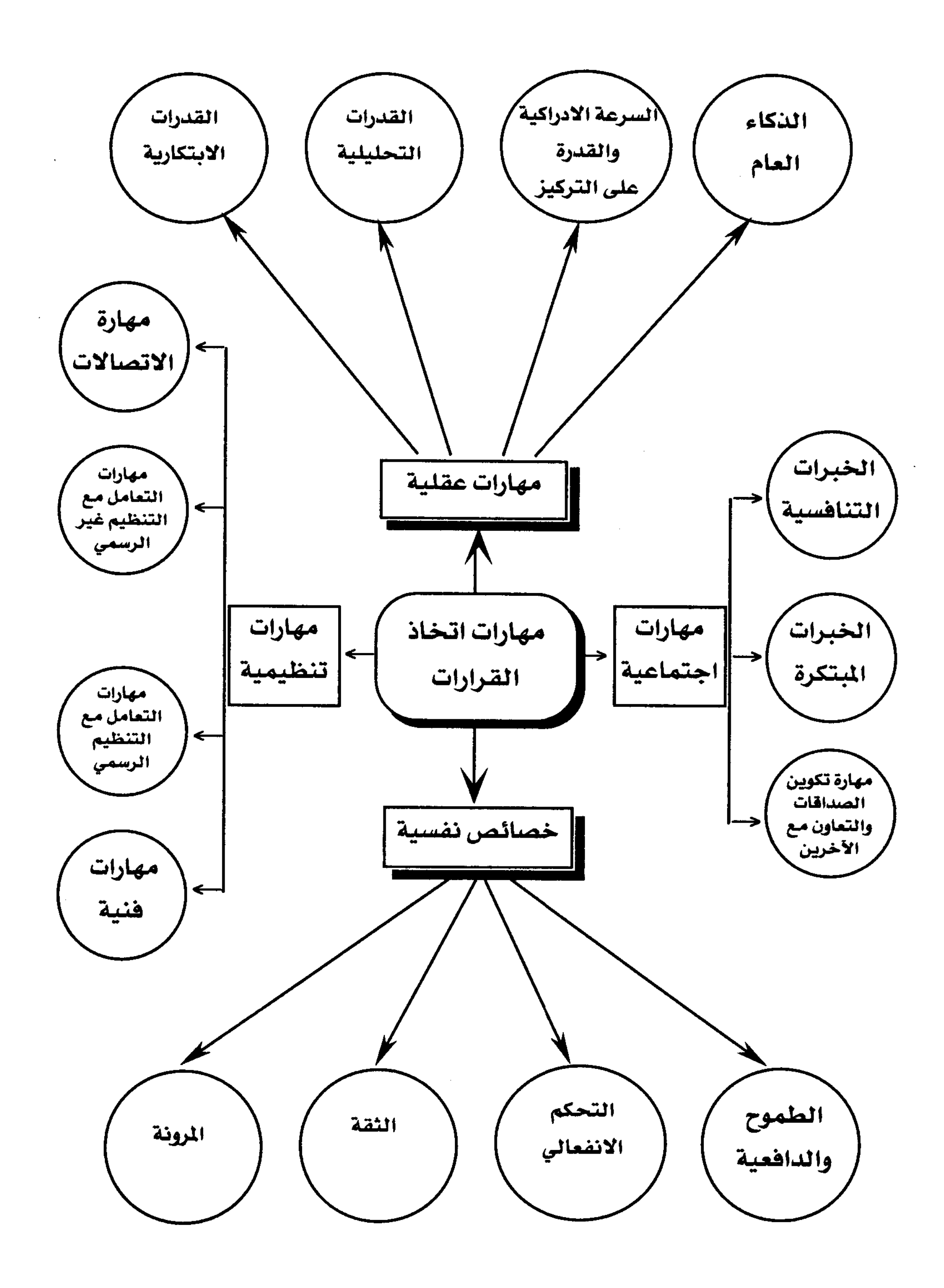
٣- درجة تأثير نظام القيمة لمتخذ القرار على طريقة إدراكه للمعلومات التي تبنى عليها عملية صنع القرار.

٤- تأثير القيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد الآخرين على طريقة ادراك المدير للمواقف والمعلومات المتعلقة به.

❖ وطالما أن جميع أنواع القرارات يتخذها بشر فيجب ان يكون النظام الخاص باتخاذ القرار على نفس الدرجة من التعقيد التي يتصف بها المخلوق البشري

❖ ضرورة أن ينطبق مفهوم التدرج التسلسلي لعملية اتخاذ القرارات بحسب المستويات الادارية على جميع أنواع التنظيمات فليس السبب في تكوين التنظيمات الهرمية يرجع الى الحجم أو عدد الافراد بقدر ما هو راجع الى التدرج التسلسلي ذاته لاتخاذ القرارات.

❖اساس صنع القرار هو استخدام الحكم أو الرأى أو الاجتهاد، وكلما ارتفع المستوى التنظيمي كلما زادت كمية الاجتهاد المطلوبة، وهذا كأننا نقول بأن المديرين في المستويات العليا من المنظمة لديهم معلومات أقل لاتخاذ القرار وعليهم عبء أكبر في الاجتهاد وللرأى، أما المديرين في المستويات الدنيا فلديهم معلومات اكثر وعليهم عبء أقل في الاجتهاد والرأى، والشكل التالي يسهم في ايضاح ذلك المعنى:


القدرات الابتكارية
القدرات التحليلية
السرعة الادراكية والقدرة على التركيز
الذكاء العام
مهارة الاتصالات
مهارات التعامل مع التنظيم غير الرسمي
مهارات عقلية
الخبرات التنافسية
مهارات تنظيمية
مهارات اتخاذ القرارات
مهارات اجتماعية
الخبرات المبتكرة
مهارات التعامل مع التنظيم الرسمي
مهارة تكوين الصداقات والتعاون مع الآخرين
خصائص نفسية
مهارات فنية
المرونة
الثقة
التحكم الانفعالي
الطموح والدافعية

القرار بين المخاطرة والالتزام (٢٣)

هناك علاقة عكسية بين درجة المخاطرة والالتزام في اتخاذ القرار فكلما زادت درجة المخاطرة انخفضت درجة الالتزام والعكس صحيح.

لذلك يفضل البعض اختيار نقطة وسط تلتقى عندها درجتان معقولتان من المخاطرة والالتزام وذلك من خلال ما يعرف بشبكة الاختيارات:

مثالي (٣)	مرغوب (٢)	خيالي (١)
مستهدف (٤)	معقول (٩)	حالم (٨)
انتحاري (٥)	كريهة (٦)	مرعب (٧)

حيث يلاحظ أن :

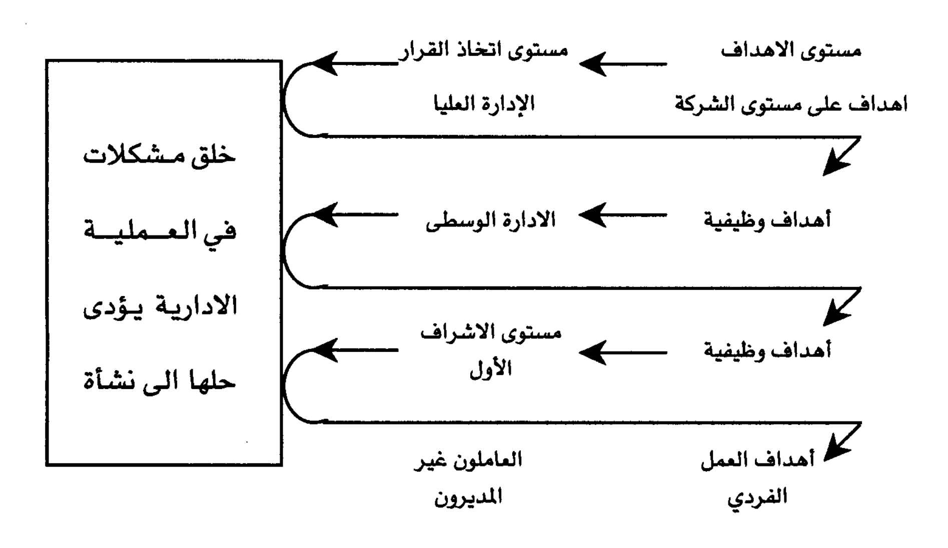
- القرارات (١، ٣، ٥، ٧) قرارات متطرفة، اي تزيد فيها درجة المخاطرة عند درجة الالتزام.
- القرارات (٤، ٨، ٢، ٦) هي قرارات شبه متطرفة اي تزيد فيها درجة المخاطرة عن درجة الالتزام تارة ثم تزيد درجة الالتزام عن درجة المخاطرة تارة اخرى.
- القرار رقم (٩) هو القرار الذي تتوازن عنده درجة المخاطرة مع درجة الالتزام وهو قرار يتميز بالحكمة.

الهدف والقرار (٢٤)

يعرف القرار بأنه جيد او سيئ حسب الهدف الذي يحاول تحقيقه .. إذن يصبح اتخاذ القرار سهلاً اذا كانت الأهداف واضحة تماماً - أما إذا كانت الأهداف غير واضحة فإن المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون على صدق القرار بموجبه.

هذا ويلاحظ أن كل هدف على كل مستوى اداري يخلق مشكلات للمستوى الاداري الذي يليه وهذا المستوى الاداري لكى يحل مشكلاته سوف يحدد لنفسه أهدافاً مباشرة تخلق بالتالي مشكلات جديدة للمستوى الذي يليه وهكذا حتى نصل الى ادنى مستويات التنظيم.

- ويمكن على سبيل المثال ان ننظر الى هدف تحقيق معدل معين من الارباح على مستوى المنظمة - هذا الهدف سيخلق مشكلة تحقيق حجم معين للمبيعات وهذه بدورها تعنى مشكلة تحقيق حجم معين من الانتاج وجدولاً زمنياً له ثم بعد ذلك تنشأ مشكلة جدولة وصول المواد والموارد الأخرى وتحويلها الى سلع تامة الصنع وينشأ عن ذلك مشكلات اصدار أوامر الشراء لتجنب نفاذ المخزون اي انه يتعين حل المشكلة الفرعية الاعلى مستوى قبل حل المشكلات الفرعية - الأدنى مستوى في حين لا يتحقق الهدف الأعلى الا بتحقيق الهدف الادنى.



يلاحظ من الشكل السابق ان العملية تنتهي عندما نصل الى مستوى العمل غير الاداري فعند هذا المستوى نجد ان الاهداف الأعلى لا تخلق مشكلات يؤدى حلها الى خلق مشكلات لمستوى ادنى من ذلك. ذلك ان غير المديرون لا يتخذون قرارات تؤثر في عمل الآخرين.

القرار ومنهج النظم (٢٥)

مدخلات نظام اتخاذ القرارات:

(١) المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الادارك.

(٢) الاتجاهات المعبرة عن مواقف التأثير والمعارضة أو الحياد والصادرة عن نظام تكوين الاتجاهات.

(٣) الخبرات والتجارب وأشكال التعديل في السلوك الصادر عن نظام التعليم.

(٤) الرغبات غير المشبعة والصادرة عن نظام الدافعية.

عمليات التحويل :

تتمثل الأنشطة التي تتفرع عن عملية التحول فيما يلي:

(١) اكتشاف الحاجة الى اتخاذ قرار.

(٢) تحديد الأهداف وتعيين الفارق بين التطلعات والواقع الفعلي.

(٣) تحديد المتغيرات ذات الصلة بالمشكلات موضع البحث.

(٤) اكتشاف بدائل الحل.

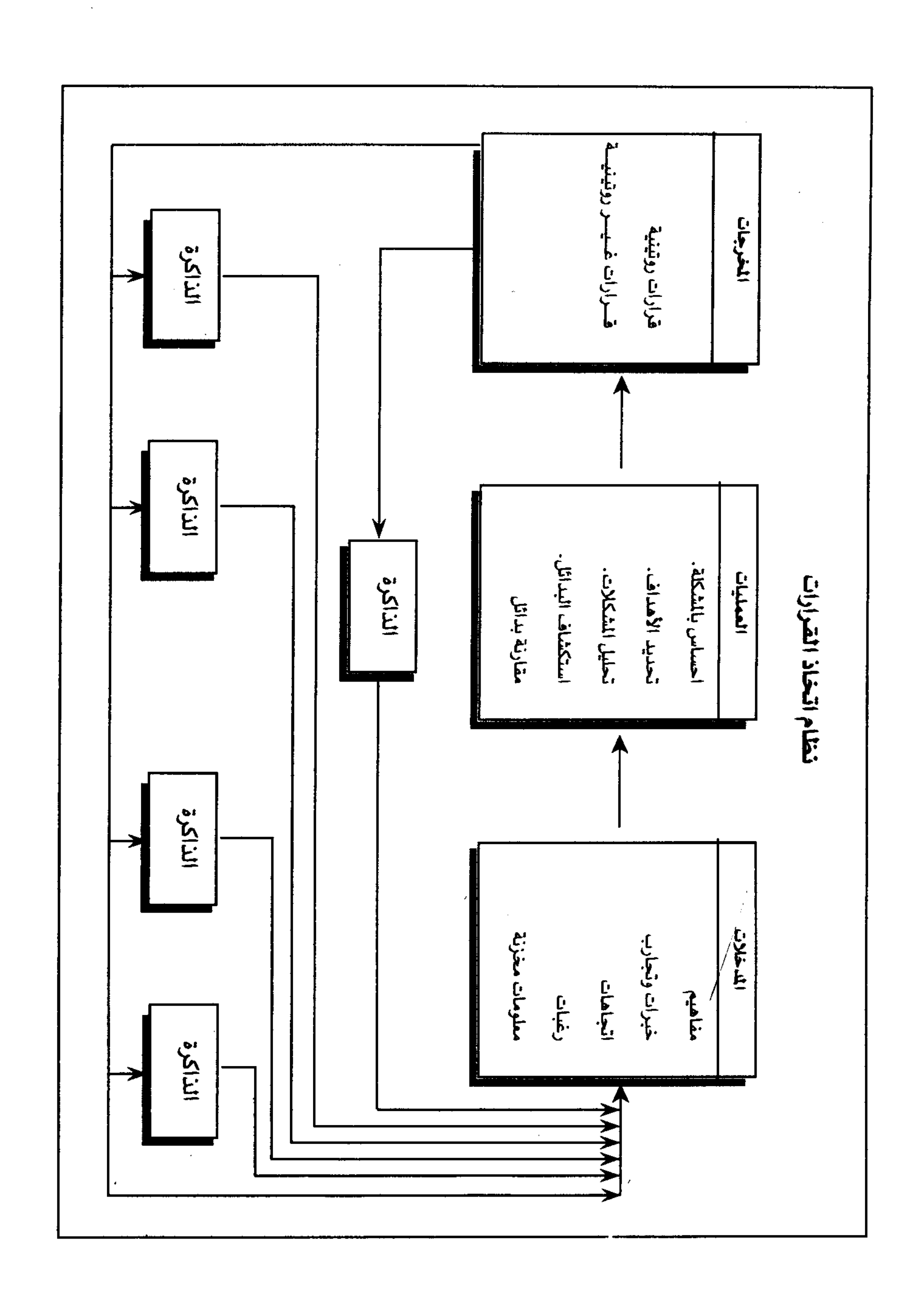
(٥) تحليل ومقارنة البدائل لاختيار أنسبها.

المخرجات في نظام اتخاذ القرارات:

(١) قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة.

(٢) قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة.

ويوضح الرسم التالي نظام اتخاذ القرارات:



نظام اتخاذ القرارات
المدخلات
مفاهيم
خبرات وتجارب
اتجاهات
رغبات
معلومات مخزنة
العمليات
احساس بالمشكلة.
تحديد الأهداف.
تحليل المشكلات.
استكشاف البدائل.
مقارنة بدائل
المخرجات
قرارات روتينية
قرارات غير روتينية
الذاكرة
الذاكرة
الذاكرة
الذاكرة
الذاكرة

نماذج القرار (٢٦)

يقصد بنماذج القرار وصف للطريقة التي سيتخذ بها القرار ويتم بناء تلك النماذج على شكل مصفوفة تسمى مصفوفة القرار.

مصفوفة القرار:

- عبارة عن مصفوفة تحتوى على عدد من الصفوف تمثل الاستراتيجيات (البدائل) المختلفة.
- أما الأعمدة فتمثل حالات الطبيعة
- وكل خلية من خلايا المصفوفة تمثل العائد الذي ينتج من تطبيق استراتيجية معينة في حالة معينة من حالات الطبيعة.

وتتمثل أهم المصطلحات الخاصة بتلك المصفوفة فيما يلي:

١- الاستراتيجيات:

هي طرق العمل المختلفة التي قد يستخدمها المدير لتحقيق أهدافه في ظل حالات الطبيعة المختلفة.

٢- حالات الطبيعة:

العوامل الخارجية التي تؤثر على نتيجة القرار دون أن يكون لمتخذ القرار أي سيطرة عليها.

- المتغيرات التابعة:

هي نواتج القرار المراد تعظيم قيمتها أو تدنيتها وهي تلك العناصر التي تعتبر بمثابة مخرجات للنظام.

- المتغيرات المستقلة:

وهي ما يطلق عليها اسم مدخلات النظام وهي تنقسم الى:

❖ متغيرات لا تخضع لسيطرة متخذ القرار.

❖ متغيرات تخضع لسيطرة متخذ القرار.

٣- نواتج القرار:

وهو ما ينتج عند تطبيق استراتيجية معينة في ظل حالة معينة من حالات الطبيعة وهذه المخرجات يتم التعبير عنها في صورة مقياس نقدي أو غير نقدي.

الهيكل العام لمصفوفة القرار

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣	...	...	...	ط ن
الاستراتيجيات	العوائـــــــد						
س١	ع١١	ع٢١	ع٣١	...	...	...	ع١ن
س٢	ع١٢	ع٢٢	ع٣٢	...	...	...	ع٢ن
س٣	ع١٣	ع٢٣	ع٣٣	...	...	...	ع٣ن
س٤	ع١٤	ع٢٤	ع٣٤	...	...	...	ع٤ن
...	...	...	...	...	...	...	...
س ن	ع م١	ع م٢	ع م٣	...	...	...	عم ن

أنواع نماذج القرار

يمكن تقسيم نماذج القرار تبعاً لدرجة التأكد وعدم التأكد ومدى معرفة متخذ القرار لاحتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة الى ثلاثة أنواع هي:

١- نماذج اتخاذ القرار في حالة التأكد:

يقصد بحالة التأكد التام ان يكون متخذ القرار في علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار ونفترض أيضاً هذه الحالة ان متخذ القرار يستطيع ان يحدد كل الاستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل استراتيجية.

٢- نماذج اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة:

❖في هذه الحالة يوجد عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحديد الهدف ويكون لكل استراتيجية اكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة ويكون متخذ القرار على علم باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبعية.

❖ اي انه في حالة اتخاذ القرار في ظل المخاطرة يتم افتراض الآتي:

أ- وجود أكثر من استراتيجية.

ب- وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة.

ج- احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة.

وبالتالي نتائج كل استراتيجية تكون معلومة لدى متخذ القرار.

- وتكون المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة على أساس معيار القيمة المتوقعة حيث يتم اختيار أفضل قيمة حسب طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

- والقيمة المتوقعة لأى استراتيجية هو مجموع حواصل ضرب العائد المتحقق من تطبيق الاستراتيجية في كل حالة من حالات الطبيعة مضروباً في احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة.

تدريب:

فاضل بين الاستراتيجيات التالية على أساس أعلى ربحية:

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣
	٠,٢٥	٠,٥٠	٠,٢٥
الاستراتيجيات	العوائــــــــد		
س١	١٠٠	٨٠	٦٠
س٢	١٥٠	٩٠	٤٠
س٣	٣٠٠	٨٥	١٥٠

الحل:

القيمة المتوقعة للاستراتيجية س١ = ١٠٠× ٠,٢٥ +٨٠× ٠,٥٠ +٦٠× ٠,٢٥

= ٢٥ + ٤+ ١٥ = ٤٤

القيمة المتوقعة للاستراتيجية س٢ = ١٥٠× ٠,٢٥ +٨٥× ٠,٥٠ +٤٠× ٠,٢٥

= ٣٧,٥ + ٤٥ +١٠ = ٩٢,٥

القيمة المتوقعة للاستراتيجية س٣ = ٣٠٠× ٠,٢٥ +٨٥ × ٠,٥٠ +١٥٠× ٠,٢٥

= ٧٥+٤٢,٥+٣٧,٥ = ١٥٥

يتم تفضيل الاستراتيجية س٣

٣- نماذج اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد:

- يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي توجد فيها اكثر من حالة من حالات الطبيعة دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع ان يقدر احتمال حدوث كل منْ حالات الطبيعة لعدم وجود أية بيانات سابقة.

- توجد عدة معايير يمكن على اساسها المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة ولكن هذه المعايير تختلف من شخص إلى آخر تبعاً لخبرته وعاداته الشخصية وأهم هذه المعايير هي:

(أ) معايير التفاؤل:

وهنا يعتقد متخذ القرار أن البيئة تعمل لصالحه لذا فإنه يختار الاستراتيجية التي تحقق أعلى ربحية أو أقل تكلفة ويفضل استخدام هذا الاسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المنتظرة وتختار الاستراتيجية التي يتحقق عندها أعلى ربحية عند الحديث عن الأرباح والاستراتيجية التي تحقق ادنى تكلفة عن الحديث عن التكلفة.

تدريب

حدد أفضل استراتيجية لتحقيق الربحية في الحالات الآتية:

حالات الطبيعة	$ط_١$	$ط_٢$	$ط_٣$
$س_١$	١٠٠	١٢٠	١٩٠
$س_٢$	٨٠	١٣٠	١٧٠
$س_٣$	٧٥	٩٥	٢٦٠

الحل:

١- نبحث عن أعلى رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعه في جدول كالتالي:

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣
س١	١٠٠		
س٢		١٣٠	
س٣			٢٦٠

٢- تختار الآن أعلى هذه الأرقام وهو الرقم (٢٦٠).

القرار : اختيار الاستراتيجية س٣

(ب) معايير التشاؤم

يفترض متخذ القرار هنا ان البيئة لا تعمل لصاحله لذا فإنه يختار الاستراتيجية التي تمكنه من تجنب أكبر خسارة ممكنة ويتم هنا اختيار الاستراتيجية التي تحقق ادنى النواتج عند الحديث عن الارباح والاستراتيجية التي تحقق اعلى النواتج عند الحديث عن التكلفة.

تدريب:

اختر الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أعلى ربحية من البيانات الخاصة بالتمرين السابق:

الحل:

١- نبحث عن أصغر رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعه في جدول كالتالي:

حالات الطبيعة	ط$_1$	ط$_2$	ط$_3$
س$_1$			٩٠
س$_2$		١٧٠	
س$_3$	٧٥		

٢- نختار الآن أقل هذه الأرقام وهو ٩٠.

القرار : اختيار الاستراتيجية (س$_1$)

(ج) معايير هيرويكز:

ويقوم متخذ القرار هنا باختيار كل من هو أكبر وأصغر عائد لكل استراتيجية ثم يقوم بترجيحها عن طريق ضربهما في بعض الأوزان التي تعكس درجة التفاؤل أو التشاؤم التي يتسم بها متخذ القرار بشرط ان تتراوح هذه الأوزان بين صفر، واحد صحيح.

تدريب:

على افتراض أن معامل التفاؤل لدى متخذ القرار كان ٠,٦ ومعامل التشاؤم ٠,٤ فحدد أفضل الاستراتيجيات من التمرين السابق.

الحل:

١- نبحث عن أصغر وأكبر رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعه في جدول كالتالي:

معامل التفاؤل	أكبر عائد	أصغر عائد
الاستراتيجيات	٠,٦	٠,٤
س١	١٠٠	٩٠
س٢	١٣٠	١٧٠
س٣	٢٦٠	٧٥

العائد المرجح للاستراتيجية س١ = ١٠٠×٠,٦ + ٩٠×٠,٤ = ٩٦

العائد المرجح للاستراتيجية س٢ = ١٣٠×٠,٦ + ١٧٠×٠,٤ = ١٤٦

العائد المرجح للاستراتيجية س٣ = ٢٦٠×٠,٦ + ٧٥×٠,٤ = ١٨٦

القرار: اختيار الاستراتيجية س٣

(د) معايير الندم:

بمقتضى هذا المعيار تكون الاستراتيجية المثلى هي التي يكون لها اصغر خسارة فرصة بديلة من بين أقصى قيم خسائر الفرصة البديلة علماً بأن:

خسارة الفرصة البديلة = اقصى عائد في عمود حالة الطبيعة المعطاة.

– العائد الناتج من البديل الذي تم اختياره.

خطوات العمل:

١- حدد أكبر قيمة في كل عمود واطرحها من باقي قيم العمود وذلك في حالة الأرباح أما في حالة التكاليف فاختار أقل قيمة.

٢- حدد الآن أكبر قيمة في كل صف وضعها في جدول اقصيات الندم.

٣- اختر اقل قيمة في جدول اقصيات الندم فتكون الاستراتيجية المقابلة لهذه القيمة هي الاستراتيجية المثلى.

تدريب :

في التدريب السابق استخدام معيار الندم لتحديد الاستراتيجية المثلى:

الحل:

١- تحديد اكبر قيمة في كل عمود:

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣
س١	١٠٠	١٢٠	١٩٠
س٢	٨٠	١٣٠	١٧٠
س٣	٧٥	٩٥	٢٦٠

مصفوفة اقصيات الندم:

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣
س١	صفر	١٠	٧٠
س٢	٢٠	صفر	٩٠
س٣	٢٥	٣٥	صفر

٢- حدد اكبر قيمة في كل صف وضعها في جدول اقصات الندم على الوجه التالي:

حالات الطبيعة	أقصى قيم خسارة للفرص البديلة
$س_1$	٧٠
$س_2$	٩٠ استراتيجية المثلى
$س_3$	٣٥

القرار:
الاستراتيجية المثلى ($س_2$)

هـ- معيار لابلاس

وفقاً لهذا المعيار يتم افتراض ان احتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية لذا يتم المفاضلة على اساس معيار افضل قيم المتوقعة اي نختار الاستراتيجية ذات اعلى ربحية أو أقل تكلفة حسب طبيعة الهدف.

تدريب:

استخدام التدريب السابق وطبق عليه معيار لابلاس.

الحل:

حالات الطبيعة	$ط_1$	$ط_2$	$ط_3$
$س_1$	١٠٠	١٢٠	١٩٠
$س_2$	٨٠	١٣٠	١٧٠
$س_3$	٧٥	٩٥	٢٦٠

باعطاء كل حالة من حالات الطبيعة قدر متساوى من الاحتمالات وحساب القيمة المتوقعة نحصل على الجدول التالي:

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣	القيمة المتوقعة
س١	١٠٠	١٢٠	١٩٠	١٠٠ × $\frac{١}{٣}$ + ١٢٠ × $\frac{١}{٣}$ + ١٩٠ × $\frac{١}{٣}$ = ١٣٥,٣
س٢	٨٠	١٣٠	١٧٠	٨٠ × $\frac{١}{٣}$ + ١٣٠ × $\frac{١}{٣}$ + ١٧٠ × $\frac{١}{٣}$ = ١٢٥,٤
س٣	٧٥	٩٥	٢٦٠	٧٥ × $\frac{١}{٣}$ + ٩٥ × $\frac{١}{٣}$ + ٢٦٠ × $\frac{١}{٣}$ = ١٤١,٩

القرار:

يتم اختيار الاستراتيجية (س٣) لأنها تحقق اعلى قيمة متوقعة.

قائمة المراجع
ترتيب ورودها في هذا الفصل

(١) مركز القرار للاستشارات - تطوير آلية صنع القرار - دليل المدير العربي الى صنع القرار - القاهرة - ١٩٩٤- ص ٦٥ .

(٢) د. جميل احمد توفيق - ادارة الأعمال مدخل وظيفي - دار الجامعات المصرية - ١٩٩٠- ص ١٠٨ .

(٣) د. علي السلمي - السلوك التنظيمي - مكتبة الغريب - القاهرة ١٩٧٩- ص ١٦ .

(٤) د. عبد السلام ابو قحف - سياسات الأعمال والممارسات الإدارية - مؤسسة شباب الجامعة - ١٩٨٩-ص ٢٩١ .

(٥) د. أحمد سيد مصطفى - المدير في البيئة المصرية - غير مبين المباشر- ١٩٩٦-ص ٣٤٧ .

(٦) د. علي عبد الوهاب - د. احمد عبد الله - الإدارة مدخل بيئى - مكتبة عين شمس - غير مبين الناشر وسنة النشر - ص ٧٠ .

(٧) المرجع السابق - ص ٦٥ .

(٨) المرجع السابق - ص ٧٥ .

(٩) المرجع السابق - ص ٨٦ .

(١٠) د. عبد السلام أبو قحف - مرجع سابق - ص ٢٨٣ .

(١١) مركز القرار للاستشارات - مرجع سابق - ص .١١٧

(١٢) د. عبد السلام ابو قحف - مرجع سابق ص .١٧٠

(١٣) د. علي السلمى - السلوك التنظيمي - مرجع سابق - ص ١٥ .

(١٤) د. جيري ل. جراى - مراجعة د. حسين محمد علي العلوى- الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لادارة الناس - معهد الإدارة العمة بالمملكة العربية السعودية - ١٩٦١ - ص ٥٤٠ .

(١٥) د. عبد السلام أبو قحف - مرجع سابق - ص ٢٨٩ .

(١٦) د. صديق محمد عفيفي - ادارة الأعمال - مبادئ علمية وحالات تطبيقية - كلية عين شمس - ١٩٧٧- ص ١٠ .

(١٧) د. عبد السلام ابو قحف - مرجع سابق - ص ٢٨٠ .

(١٨) د. عبد السلام ابو قحف - المرجع السابق- ص ٢٥٠ .

(١٩) د. جيري ل . جيراي - الاشراف - مرجع سبق ذكره - ٤٣٠ .

(٢٠) د. علي عبد الوهاب - السلوك التنظيمي والأداء - مكتبة عين شمس- غير مبين سنة النشر - ص ٣٤٢ .

(٢١) د. علي عبد الوهاب - السلوك التنظيمي والأداء - مكتبة عين شمس - غير مبين سنة النشر ص ٣٤٢ .

(٢٢) د. علي عبد الوهاب - محاضرات تدريبية .

(٢٣) مركز القرار للاستشارات - مرجع سبق ذكره - ص ٦٥ .

(٢٤) د، صديق عفيفي - مرجع سبق ذكره - ص ٣٤ .

(٢٥) د، علي السلمى - السلوك التنظيمي - مرجع سبق ذكره - ص١٨٧ .

(٢٦) د. منصور البديوي - دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية - الاسكندرية - ١٩٧٩ - ص ٥٤ .

(٢٧) المرجع السابق - ص ١٠١ .

(٢٨) د. طاهر مرسي عطية - اساسيات ادارة الانتاج - مطابع سجل العرب - ١٩٨٣- ص ١٣٥ .

(٢٩) د. منصور البديوي - مرجع سبق ذكره - ص ١٠٧ .

(٣٠) هذه الحالة من اعداد دكتور سيد الهوارى .

(٣١) من اعداد د. أحمد ماهر.

(٣٢) المرجع السابق ص ٢٩٨ .

(٣٣) المرجع السابق - ص ٣٠٠ .

(٣٤) من اعداد مركز القرار للاستشارات

(٣٥) من اعداد د. احمد سيد مصطفى

(٣٦) من اعداد د. علي عبد الوهاب.

الفصل الثالث
ادارة فرق العمل

تقديم

❖ إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضاءً وانتماءً لمنظمته ... علاوة على شعوره بالرضا مع من يعيش معهم ساعات وأيام بل وسنوات طويلة من عمره... فهو يشعر بأنه منهم ... وهم منه ... ومن ثم يتكاتف الجميع من أجل صالح العمل وصالح الفرد وتزداد الانتاجية .

❖ ولا يمكن أن يكون الهدف الرئيسي لتشكيل فرق العمل هو جعل الأفراد يتواءمون فقط مع ظروف العمل الحالية بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الاحساس بأن لهم دوراً فعالاً في منظماتهم واعطائهم القدرة على أن يكون لهم رد فعل إزاء متطلبات العمل ومساعدتهم في أن يصبحوا جزءاً نشيطاً في المنظمة ومن ثم إدراكهم بأن العمل ليس قدراً مفروضاً ولكنه نوع من أنواع العبادات التطوعية... ذلك لأن المنظمة تبنى على الأفراد وتتكون منهم.

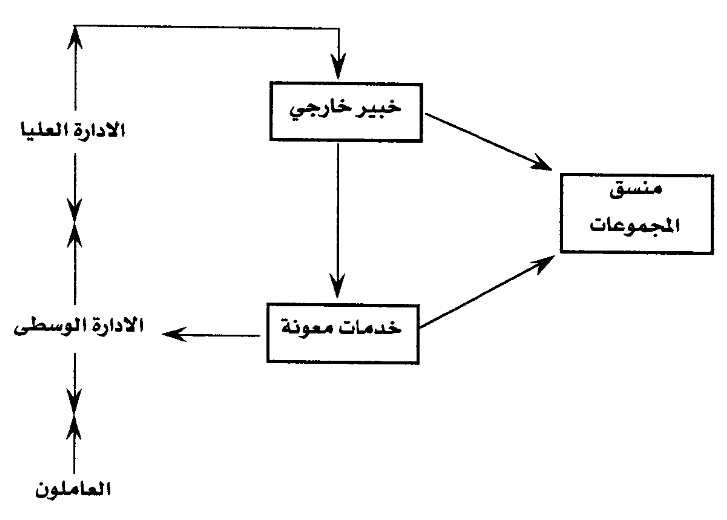
❖ وفي كل الأحوال يجب أن تدرك الإدارة العليا أو صانعي القرار أهمية العمل الجماعي ... فالكثيرين يستطيعون أن يديروا العمل دون أن يحطموا أحلام وآمال الآخرين بل يساعدوهم على تحقيق طموحاتهم وفي نفس الوقت تحقيق طموحات وآمال المنظمات التي يعملون بها .

إن العمل الجماعي مهارة ... وتشكيل فرق العمل الفعالة مهارة أصعب ... وأن تجعل هدفك هو هدف مرؤوسيك.. هو أعلى مراحل الكفاءة ... فتعالى بنا نتعلم تلك المهارة.

المفهوم

مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة أفراد إلى أثني عشر فرداً -

وهذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال ويكون الانضمام إليها اختيارياً وهي مسؤولة عن الجدولة والتدريب وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به ويتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة ويقع عليهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول وهي تعقد اجتماعات دورية لاعضائها مرة واحدة في الأسبوع على الأقل لمدة ساعة مدفوعة الأجر.



❖ ومن هذا التعريف يتضح أن مفهوم فرق العمل يستند على الأركان التالية (١):

١- تتكون فرق العمل من مجموعة صغيرة تعمل في عمل متماثل وتتحدث بنفس اللغة.

٢- تجتمع المجموعة تحت قيادة المشرف الخاص بها.

٣- حجم المجموعة عادة ما يتراوح ما بين ثلاثة إلى أثني عشر فرداً.

٤- تجتمع المجموعة بشكل تطوعي حيث لا يوجد اجبار على الانضمام لتلك الجماعات أو الخروج منها.

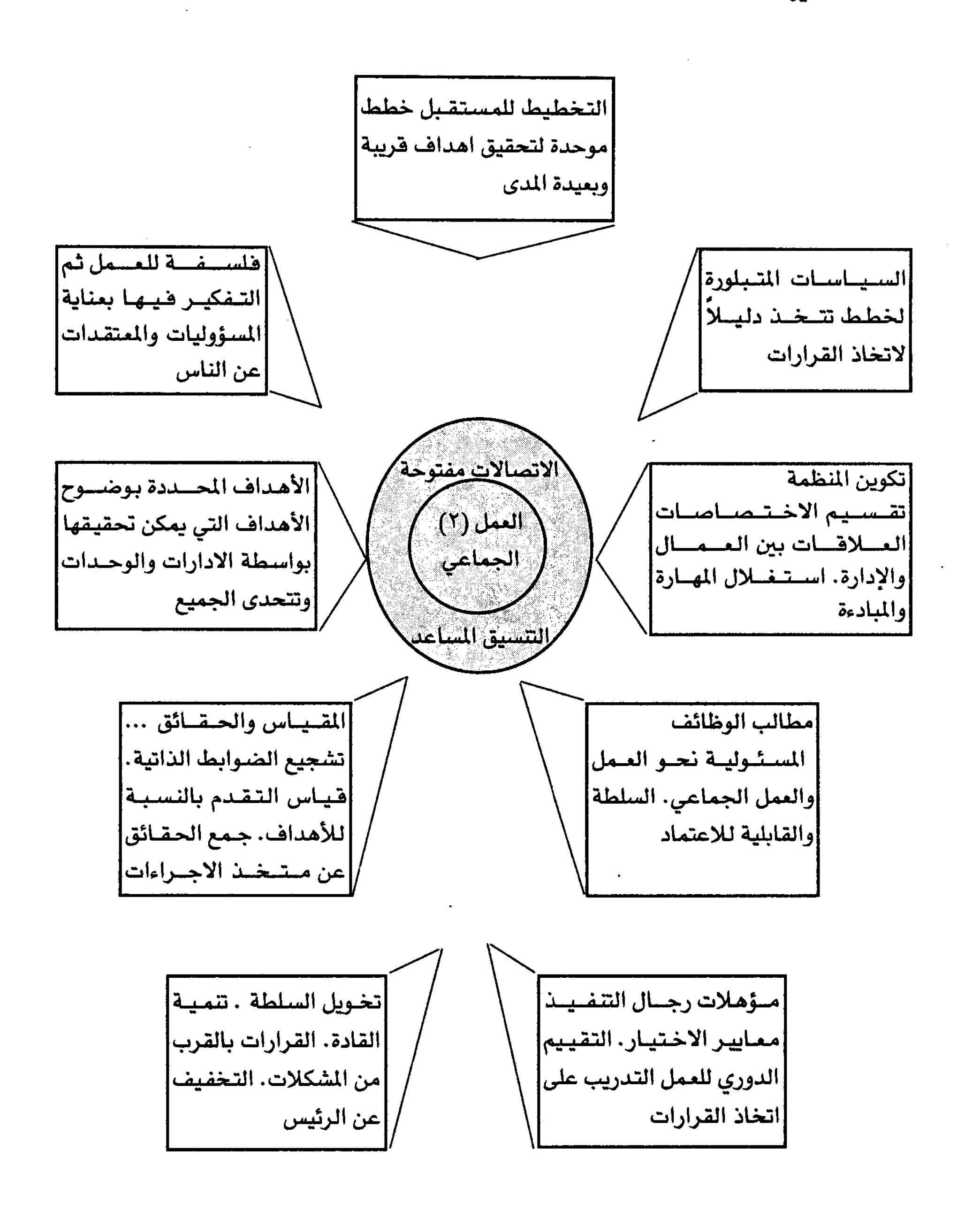
٥- تجتمع المجموعة بانتظام لمدة ساعة في الاسبوع.

٦- يكون الاجتماع مدفوع الأجر.

٧- تقوم الجماعة بتحديد وتحليل وحل المشاكل الخاصة بالعمل.

٨- تقدم الحلول التي تم التوصل إليها إلى الإدارة.

٩- تتولى المجموعة وضع المقترحات موضع التنفيذ وذلك بعد موافقة الإدارة عليها.



نقطة حوار (*)

❖ لا تخرج منظمة الأعمال عن كونها تكتل بشري من شخصين أو أكثر بقصد تحقيق هدف مشترك، وبالتالي فإن الإطار النظري لهذا المفهوم يدعو إلى التفاعل والتعاون مع حث الأفراد على العمل الجماعي بقصد انجاز الأهداف المنشودة إلا أن الواقع العملي يخبرنا بخلاف ذلك حيث تختلف أهداف الأداء بينهم من جانب، وبين أهداف المنظمة من جانب آخر، ومن ثم يعمل الأفراد في معظم الأحيان منفصلين في الوقت الذي يستطيع فيه العمل الجماعي عرض أداء أفضل كماً ونوعاً بالقياس إلى الأداء الفردي.

❖ يعتبر العمل الجماعي من أهم خصائص الإدارة اليابانية، فالأفراد يفضلون العمل كفريق مثل الأسرة الواحدة أو الأشخاص الذين تجمعهم ريادة واحدة ويعتبر اتمامهم للعمل بصفة جماعية نوع من الاستمتاع الذاتي، لذلك نجد كل فرد لديه استعداد كامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال، سواء كانت حسنة أو سيئة وصدق رسول الله صلى الله عليه وسلم :

﴿انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً، قيل يا رسول الله عرفنا كيف نصره مظلوماً، فكيف ننصره ظالماً، قال بالضرب على يده ...﴾.

صدق رسول الله

❖ في اليابان يشعر الأفراد دائماً بالفخر لعملهم الجماعي وهمهم الأول والأخير هو الحفاظ على مستوى أداء الشركات التي يعملون بها، وفي حالة سؤال أحدهم عن العمل الذي يؤديه تكون إجابته أنه رجل بدلاً من كونه محاسب أو رجل بيع أو مدير أعمال.

❖ في مصر كل شخص يعمل طبقاً لمصلحته الشخصية بصرف النظر عن أي شخص آخر، وهو يريد أن يكون في المقدمة ولا يريد أن يتلاشى عمله في وسط جهود مجموعة أو جهود تعاونية وكل يريد أن يكون خبيراً في مجاله المختار إذ أن المعرفة تساوي السلطة فلا يجب أن يتقاسم مع الآخرين كل ما يعرفه.

❖ جميع نقاط الحوار مقبسة من د. توفيق عبد المحسن - من كتاب تقييم الاداء دراسة مقارنة وتطبيقات عملية.

❖ وفي مصر يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية داخل التنظيم بغض النظر عن المصلحة العامة للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع ككل، وهذا الأمر ينطق بالدرجة الأولى على طبقة الإدارة العليا قبل الإدارة الوسطى أو الدنيا.

لماذا فرق العمل

❖ يتم تشكيل الجماعات بصفة عامة للأسباب التالية [٣] :

(١) لانجاز مهام التنظيم :

يتم التشكيل بغرض أداء مهمة معينة.

(٢) لحل المشاكل :

وتأخذ الجماعة هنا شكل لجان وعادة يكون التشكيل مؤقت.

(٣) التشابه :

إن التقارب في السن أو المهنة أو الجنس أو المستوى التعليمي قد يكون سبباً في تكوين الجماعات.

(٤) غزارة الاتصالات :

كلما كان الاتصال بين الأفراد قوياً كلما أدى ذلك إلى تكوين جماعات .

(٥) أسباب اجتماعية ونفسية :

يتم تكوين الجماعات لإشباع الحاجة إلى التقدير والإنتماء والحماية من أخطار العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية.

❖ أما تشكيل فرق العمل فيكون للأسباب التالية [٤]:

١- التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة والانتاجية.

٢- احساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي وغير مفروض عليه.

٣- اعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.

٤- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية.

٥- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل.

٦- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.

٧- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

٨- الشمولية وتعدد الآراء.

٩- لتحقيق التنسيق ولا سيما إذا كان العمل مرتبطاً بأكثر من جهة.

١٠- حينما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه.

١١- حينما تكون طبيعة العمل تتطلب الروح الجماعية.

نقطة حوار

❖ إن الميزة الرئيسية لمفهوم التنظيم بالشركات اليابانية هو شيء يقترب مما يسمى بالتفاعل الإنساني المشارك والذي يبنى على الأسس التالية :

(١) مشاركة جميع الأعضاء في قرارات التنظيم وعلى أي مستوى يريدونه.

(٢) استجابة جميع الرؤساء في المستويات المختلفة في التنظيم لطلبات اعضائه وسماع نقدهم ومقترحاتهم بشكل مثمر.

(٣) المساواة في المشاركة النابعة من معيار الإنسانية.

(٤) مجتمع محاور يكون فيه القادة متواجدين دائماً وليسوا بعيدين من الناحية الهيكلية التنظيمية.

(٥) الأعضاء أناس منفتحين كفء وواثقين بأنفسهم وبعلاقاتهم مع بيئتهم الطبيعية.

(٦) تفاعل أو تداخل إيجابي بين الأعضاء من أجل إيصال أو نقل الحاجات الشخصية والأهداف.

(٧) رغبة الأعضاء في الوصول إلى حلول وفي اتخاذ القرارات والتصرف بأبعد حدود المسؤولية لما يتطلبه منهم التنظيم.

إلى أي نوع من الجماعات تنتمي فرق العمل

أولاً : الجماعات الرسمية وغير الرسمية [٥]:

أ - الجماعات الرسمية :

- الجماعات المنبعثة من سلسلة القيادة : وتتمثل في مجموعة المرؤوسين الذين يقدمون تقاريرهم بشكل مباشر إلى قائد معين في التنظيم.
- جماعات العمل : وتتمثل في مجموعة العاملين الذين يشتركون معاً في إكمال عمل أو واجب أو مشروع محدد.

ب- الجماعات غير الرسمية :

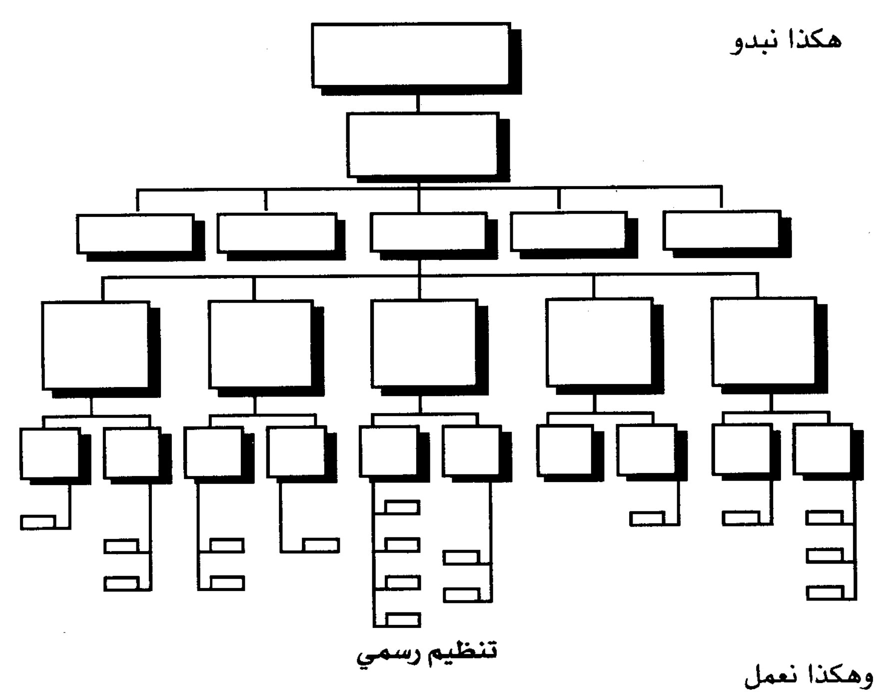
وهي تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتنقسم إلى :

- جماعات المصلحة : وهم الأفراد الذين لا ينتمون إلى جماعات رسمية في التنظيم ولكن تجمعهم المصلحة لتحقيق أهداف متبادلة فيما بينهم.
- جماعات الصداقة : وهم مجموعة الأفراد الذين يرتبطون ببعضهم البعض لأسباب خاصة مثل تقارب السن أو المعتقدات السياسية ويظهر الشكل التالي هذا التقسيم للجماعات :

تنتمي حلقات الجودة إلى الجماعات الرسمية

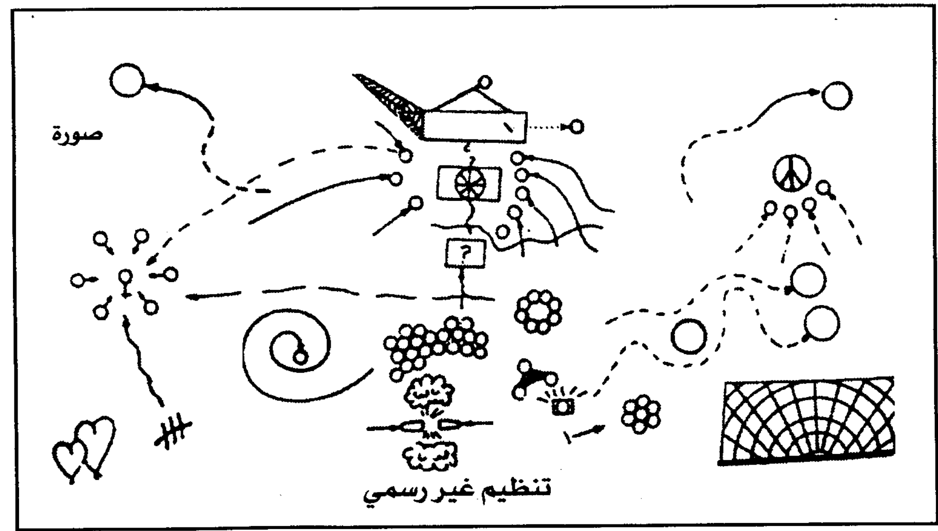


هكذا نبدو



تنظيم رسمي

وهكذا نعمل



تنظيم غير رسمي

ثانياً : جماعات العضوية والجماعات المرجعية :

أ- جماعات العضوية :

وهي تلك الجماعات التي ينتمي إليها الفرد فعلاً.

ب- الجماعات المرجعية :

وهي تلك الجماعات التي يرغب الفرد في الانتماء إليها وعادة ما تتفق القيمة السائدة في هذه المجموعة مع الآمال التي يتطلع إليها الفرد.

... حلقات الجود ة تمثل جماعات عضوية لبعض الأفراد وجماعات مرجعية للبعض الآخر.

ثالثاً : الجماعات الأولية والجماعات الثانوية :

أ- الجماعات الأولية :

هي تلك الجماعات التي تتكون من الأفراد الذين تربطهم علاقات مباشرة على مدى فترة طويلة نسبياً مثل أفراد الأسرة أو العلاقات مع الجيران.

ب- الجماعات الثانوية :

وتشير إلى مجموعات الأفراد الذين تربطهم علاقات متبادلة عامة وغير قريبة وتتميز بقلة تكرارها وكثافتها.

... تنتمي حلقات الجودة إلى الجماعات الأولية.

أي أن فرق العمل هي جماعات رسمية عضوية أولية

رابعاً : الجماعات الإيجابية والجماعات السلبية [٦]:

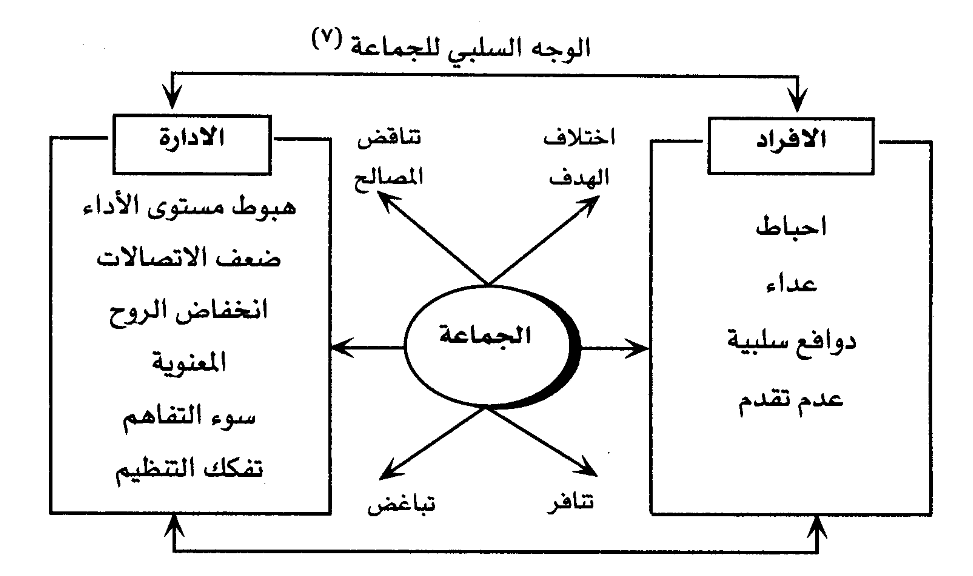
يظهر الشكل التالي السمات الرئيسية للجماعات الإيجابية :

الوجه الايجابي للجماعة

الادارة	الجماعة	الافراد
انجاز الأعمال	الايمان	اشباع الحاجات
حل المشكلات	الاخلاص	التعاون
تدعيم الاتصالات	الجدية	علاج المشكلات
تعميق المفاهيم	الاخاء	التقدم والمنافسة
تسهيل القيادة	التماسك	تبادل المعلومات
التطوير	التعاون	

- ❖ ويلاحظ أنه إذا كان التماسك والترابط قوياً أدى ذلك إلى سهولة تكوين حلقات الجودة.
- ❖ أما إذا ما كانت الجماعة متأخرة ويسود أعضائها الشعور بالعداء ضد الجماعات الأخرى في المنظمة وتجاه بعض أفراد الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى الاحباط بين أفراد الجماعة ومن ثم الشعور بالعداء ونشوء الدوافع السلبية ومن ثم تفشل فكرة تطبيق حلقات الجودة.

أي أن دوائر الاعمال تنتمي إلى الجماعات الإيجابية الفعالة



❖ أي أن البحث عن إمكانية تطبيق دوائر الأعمال في أي منظمة يستدعي التأكد من درجة التماسك والترابط بين أهداف العاملين في المنظمة.

أنواع دوائر الأعمال (٦١)

إن التقسيم الأساسي الذي بني عليه هذا الجزء هو النظر إلى جماعات العمل وفقاً للتقسم التالي :

١- جماعات العمل الوظيفية: وهي الجماعات التي تنشأ بموجب الهيكل التنظيمي للمنظمة والمتمثلة في العاملين بالإدارات المختلفة مثل إدارة الإنتاج والمبيعات ... وهذه الجماعات تتصف بالدوام والرسمية.

٢- جماعات العمل المؤقتة : وهي تلك الجماعات التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة ثم يتم حلها بعد ذلك... وهذه الجماعات تتصف بالرسمية وعدم الدوام.

٣- جماعات الصداقة : وهي الجماعات التي تتكون داخل المنظمة بغرض إشباع بعض احتياجات الأفراد مثل الحاجة إلى المأكل والمشرب والأمن وتحقيق الذات ... الخ، وهذه الجماعات تتميز بعدم الرسمية ولكنها تتصف بالدوام إلى حد كبير.

خصائص الجماعة الفعالة [8] :

١- وجود مصالح وأهداف مشتركة :

إن وجود هدف واحد على الأقل أمر ضروري لتكوين الجماعات الصغيرة في المنظمات والمجتمعات.

٢- الانسجام والتفاهم بين أعضاء الجماعة :

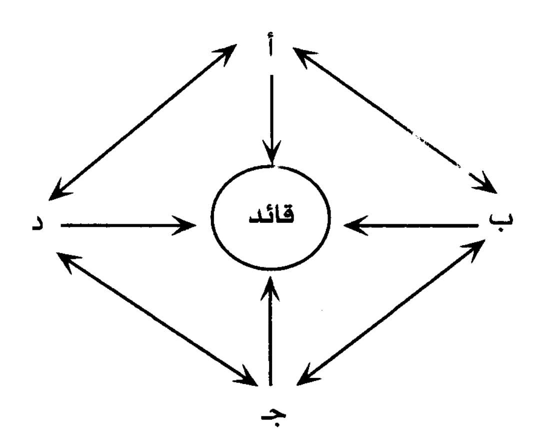
إن وجود الانسجام والتفاهم بين أعضاء الجماعة ضروري لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

٣- التفاعل :

إن وجود التفاهم بين أعضاء الجماعة ينبثق عن التفاعل بينهم وهذا التفاعل الذي يتمثل في أنشطة ومشاعر وأفكار ومفاهيم يقومون بها ويتعاملون معها وتسهل عملية التفاعل تلك الاتصالات التي تتم بينهم.

٤- وجود هيكل للجماعة :

ينشأ بين أعضاء الجماعة هيكل يتمثل في العلاقات التي تقوم بين القادة والتابعين في نظام متدرج من المراكز الاجتماعية في المجموعة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:



٥- وجود معايير وقيم :

نظراً لوجود أهداف ومصالح مشتركة بين أعضاء الجماعة فإنه تتطور بينهم أنماط سلوكية ومعايير يتوقع من أولئك الأعضاء مراعاتها والمحافظة عليها.

والآن لاحظ

أنه إذا توافرت هذه الخصائص أو أغلبها لأي جماعة فإنه يمكن أن نطلق عليها اسم دائرة.

ما هي الدائرة ؟

هو نوع من أنواع الجماعات الصغيرة ولكن يشترط أن يكون لها قائد.

أي أن الدائرة هو جماعة لها قائد.

فالدائرة ليست ديمقراطيةً كما هو الحال بالنسبة للجماعة، فبالرغم من أن أفراد الدائرة قد يكون لهم حق التعبير عن الذات وحق التوجيه الذاتي فإن هذه الحقوق لا بد أن توجه لصالح هدف الدائرة وإمكانياته للوصول إليه فحسب وبالتالي يكون كل فرد في الدائرة مستعد للتنازل عن رأيه إذا كان مخالفاً لمصلحة العمل الجماعي.

وتتعدد أنواع الدوائر التي ينتمي إليها الفرد... غير أننا هنا نركز على:

دوائر الأعمال = دوائر الجودة

❖ وتتقسم هذه الدوائر بصفة عامة إلى :

(أ) دوائر فعالة :

يرغب المشرفين في أن تعمل مجموعتهم كدائرة واحدة وهذا يعني أن يساعد أعضاء المجموعة بعضهم البعض وتقل الصراعات الشخصية وتعمل المجموعة نحو تحقيق هدف مشترك وبناء الفريق ليس عملية اعتباطية فسلوك كهذا لا يحدث بالصدفة.

❖ وهي تتميز بالخصائص التالية:

١- اتصال وثيق بين أعضاء الجماعة وبعضهم البعض.

٢- اختفاء التعبيرات (أنا) لتحل محلها التعبيرات (نحن).

٣- لا يقوم فرد واحد بإنجاز العمل وحده.

٤- يدرك جميع الأعضاء فائدة اشتراك الكل في إنجاز العمل، كما يدركون أن نجاح الدائرة هو نجاح لكل عضو.

٥- لن يتردد أي عضو في المشاركة البناءة بمجهوده وأفكاره لإنجاز العمل لأنه لن يخشى أن يحظى عضواً آخر بالتقدير في حالة النجاح.

٦- يسود شعور عالي بالثقة بين أعضاء الدائرة.

(ب) دوائر غير فعالة :

وهي تتميز بالخصائص التالية :

١- التوتر والإحباط يسود أعضاؤها.

٢- قلة الرضا الوظيفي.

٣- عدم الالتزام.

٤- عدم قدرة الأفراد التعبير عن أنفسهم.

٥- اختفاء روح التقدم والإبداع بين الأفراد.

٦- المنافسة غير الصحيحة.

والآن لاحظ

دوائر الجودة = دوائر العمل الفعالة

وهنا تجدر الاشارة الى ان العديد من الكتاب يخلطون بين دوائر العمل وحلقات الجودة ونوضح من خلال الجدول التالي الفروق بينها.

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بانجاز عمل ومهم كاملة	تكلف بانجاز مسألة معينة صغيرة بنتاً
صفة العمل	اجبارية فهي جزء من الهيكل التنظيمي	تطوعية
اللغة	تتخذ قرارات تنفيذية	تقدم مقترحات واستشارية فقط اي ان سلطتها استشارية
الديمومة	تبقى طيلة حياة المشروع	تنهى بمجرد انتهاء مدتها
العضوية	ثابتة	متغيرة
الاعضاء	متجانسون	لا يوجد تجانس من حيث الوظيفة او المنصب الاداري
طابع العمل	اداري	فني
الركيزة الاساسية لها	تتركز على فكرة العمل الجماعي	تعتبر بمثابة ادارة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي

نقطة حوار

❖ في مصر فإن مأساة الإدارة المصرية اليوم تنحصر في تملق الرؤساء والإقلال من شأن المرؤوسين بل أخطر من ذلك هو وجود الشللية داخل المنظمات المصرية التي يكون هدفها تحقيق مصالحها الشخصية، ومحاربة العقول المتميزة التي لديها رغبة في التغيير من أجل الصالح العام.

❖ في الشركات اليابانية يشترك كل العاملين في تحمل المسؤولية سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا فهم جميعاً في قارب واحد وبالتالي تتلاشى المسؤولية الفردية للمدير، فإذا كان السؤال في النظام البيروقراطي هو من المسؤول عن الخطأ؟- نجده في اليابان ... أين يسير الخطأ ؟

❖ والمدير المصري ليس لديه حرية الحركة أو القرار والتنفيذ وفوق رأسه كماً من أجهزة الرقابة والتي لا تترك له شاردة أو واردة إلا وتحسبها عليه، فالإدارة المصرية هي إدارة دفاعية تنتظر حدوث المشكلات ثم تحاول البحث عن حلول لها بقدر المستطاع وقد لا تصل إلى الحل السليم حيث تعمل دائماً تحت ضغط الأزمة.

❖ والإدارة المصرية هي إدارة ترضى بما هو كائن، فهي عادة تفضل الاختيار السهل وإن لم يكن عائده هو الأحسن، وهي إدارة تعتمد على التقدير الشخصي والحكم الذاتي على الأمور فهي إدارة مغلقة على نفسها تنفر من العلم وتنأى عن الاستعانة به بل وقد تقاوم أصحاب العلم وتسفه آرائهم، وهي تركز على القوة والقهر دون إعطاء فرص للحوار العلمي المستنير، ولا تزال للعلاقات الشخصية والضغوط الاجتماعية دور واضح في شغل المناصب القيادية.

المحددات الفردية

- ❖ البيانات الشخصية.
- ❖ الذكاء والقدرات .
- ❖ نوع الشخصية.
- ❖ التوقعات التي يحملها الفرد.

محددات فعالية جماعة العمل (٦٢)

المحددات لموقفية

- ❖ حجم جماعة العمل.
- ❖ درجة الذحام المكاني.
- ❖ درجة التماثل أو الاختلاف بين أفراد الجماعة.

المحددات الهيكلية

- ❖ درجة انصياع أفراد الجماعة لمعاييرها.
- ❖ مدى الاختلاف في معايير الجماعة.

مراحل تكوين دوائر الاعمال[٩]

١- مرحلة التخطيط :

❖ في هذه المرحلة يتم اختيار الخبير الخارجي وتشكل اللجنة الأساسية التي تقوم بالإشراف على هذا النظام ومتابعته على أن يرأس هذه اللجنة أحد أعضاء الإدارة العليا وعادة ما تستغرق هذه المرحلة شهراً تقريباً.

❖ وتحدد هذه اللجنة القواعد العامة للعمل مثل مواعيد الاجتماع وحجم الجماعات والمكافآت التي ستصرف... الخ، وتقوم اللجنة باختيار المنسق العام ثم اختيار المنسق لكل مجموعة يتم تشكيلها وكذا توفير الأماكن والأدوات والسكرتارية ونظم المعلومات... وكافة الوسائل التي تؤدي إلى عدم وجود أي عقبات أثناء العمل ... كما تحدد أيضاً المعايير التي ستستخدم للحكم على مدى نجاح تلك الجماعات وتشمل هذه المعايير.

❖ تطوير أساليب العمل.

❖ الارتفاع بمستوى الجودة.

❖ مقدار التقدم في العمل.

❖ نسبة الأخطاء أو الانحرافات المسموح بها في العمل.

❖ درجة التقدم في تجنب المشكلات قبل وقوعها.

❖ **كما أن هناك مجموعة من المعايير التي تحكم اختيار المنسق العام وهي[١٠]:**

❖ ذو مصداقية .

❖ يرغب في أداء العمل بصدق وأمانة.

❖ ذو مهارات جيدة في الاتصال والتفاعل.

❖ ذو اعتقاد راسخ في أخلاقيات المشاركة.

❖ بناء، يتحدى الوضع القائم ويظل يعمل بفاعلية.

❖ لديه القدرة على التفكير المنظم الواضح وخصوصاً في مواقف الأزمات.

❖ لديه القدرة على التفكير الابتكاري وتحقيق الالتزام التنظيمي.

٢- مرحلة الإعداد :

❖ في هذه المرحلة يلتقى منسق المجموعات مع الخبير الخارجي الذي يتولى شرح الفلسفة العامة لجماعات العمل وكافة الإجراءات اللازمة لبدء العمل ثم تبدأ مجموعة من اللقاءات بين الخبير ومجموعة من المتدربين لتعريفهم أيضاً بفلسفة حلقات الجودة ولتعليمهم الأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش وكيفية توجيه المناقشات إلى حل المشكلات والشكل التالي يوضح أهم المهارات التي يجب تدريب أفراد حلقات الجودة عليها [١١] :

عملية تدريب حلقات الجودة	المهارات
(١) نظرة عامة. (٢) جمع المعلومات. (٣) التحليل والتفسير. (٤) تقويم وعرض النتائج. (٥) المتابعة.	❖ الاتصالات. ❖ القيادة . ❖ حل المشكلات. ❖ وضع الأهداف. ❖ العلاقات الشخصية. ❖ الأدوات الفنية. ❖ ديناميكية العمل الجماعي.

٣- العضوية :

❖ في هذه المرحلة يتم عقد عدة لقاءات غير رسمية بين مديري الأقسام والعاملين وقادة ومنسقي الحلقات بهدف ضم العاملين اختيارياً إلى تلك الحلقات حيث يدور الحوار في تلك اللقاءات حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتستغرق هذه الفترة حوالي ثمانية أسابيع ... وفي هذه المرحلة أيضاً يتم الاتفاق على الشروط الواجب توافرها في عضو الجماعة والتي يتمثل أهمها في الآتي [١٢]:

(١) يجب أن يتطلع إلى التطور والتحسين.

(٢) له سجل من الانجازات.

(٣) يتعلم المهارات الجديدة بسرعة.

(٤) لديه ارادة قوية للعمل.

(٥) لديه عادات عمل جيدة.

(٦) لديه احساس ايجابي في التعهد باتمام العمل.

(٧) متعاون مع فريق العمل.

(٨) متفتح للأفكار الجديدة ومستمع جيد.

(٩) يستخدم الوقت بفاعلية.

(١٠) يأخذ المبادأة لأداء الأعمال.

(١١) حريص في استخدام الموارد.

(١٢) سريع في تلبية المهام العاجلة.

(١٣) يشعر بالرضا لأداء عمل جيد.

(١٤) يساهم بأكثر مما هو متوقع منه في العمل.

(١٥) على دراية جيدة بالتطورات في عمله.

(١٦) يرى الأعمال الواجب انجازها ويقوم بالعمل من نفسه.

(١٧) يعتبر ذو قيمة عالية بالنسبة لرئيسه.

(١٨) يتعامل بفاعلية مع الآخرين.

(١٩) يفهم أهداف المشروع بوضوح.

(٢٠) يعتقد في ضرورة الأداء الجيد مقابل أجر عادل.

كما يتم في هذه المرحلة الإعلان عن كافة الإرشادات التي تلزم للعضو كي يصبح عضواً فعالاً في جماعته وتتمثل أهم هذه الإرشادات فيما يلي [١٣]:

(١) اطلب النصائح من الآخرين دائماً.

(٢) استعن بشبكة معلومات واتصالات قوية.

(٣) اظهر ثقتك بنفسك.

(٤) شجع المنافسة بين الطموحين والمبتكرين من جماعتك.

(٥) اضبط أي معارضة قبل أن تولد .

(٦) اجعل دائماً لديك البدائل جاهزة.

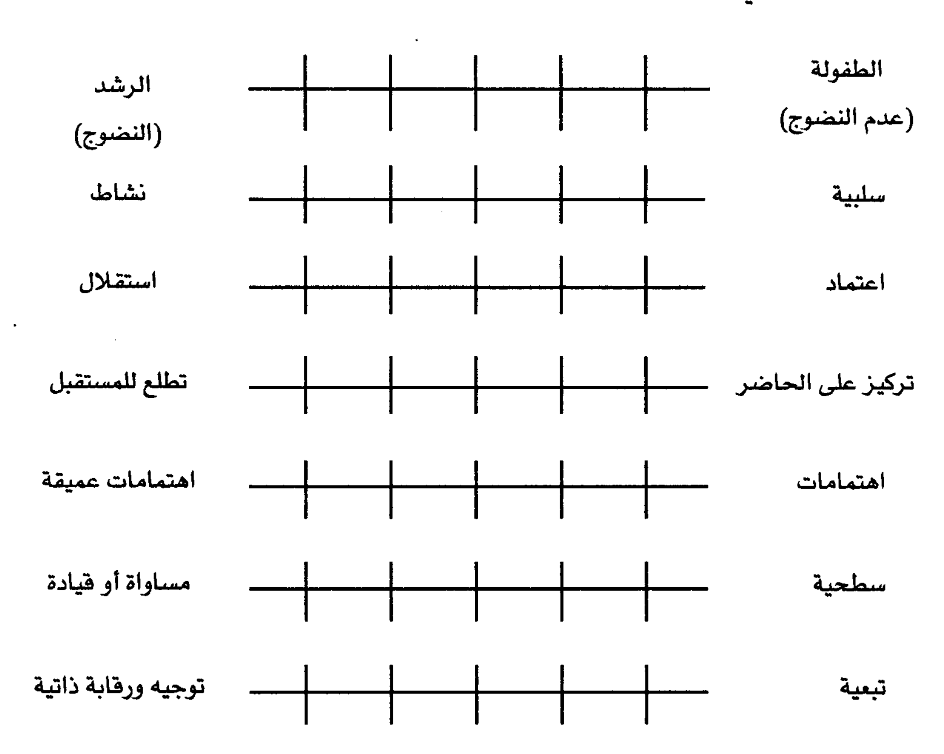
(٧) لا تشارك إلا المحظوظين من جماعتك.

(٨) إلجأ دائماً إلى التفاوض وابتعد عن الصراعات.

(٩) اجعل لك مستشارين تلجأ إليهم.

(١٠) اعمل حساباً لردود أفعال الآخرين.

وفي كل ما سبق يجب أن تراعى مراحل النضج المختلفة التي يمر بها العضو والتي يمثلها الشكل التالي :



٤- التشغيل :

وهنا يتم تقسيم المشكلات التي تعالجها فرق الجودة إلى ثلاث مجموعات :

❖ **مشكلات يمكن حلها عن طريق الدائرة ومنها :**

١- مشاكل الجودة بجوانبها المختلفة.

٢- المشاكل التي تحد من انتاجية المنظمة.

٣- مشاكل عدم القدرة على الالتزام بمواعيد الانجاز المحددة.

٤- مشاكل استهلاك الطاقة.

٥- المشاكل البيئية.

❖ **مشكلات يمكن حلها من خلال تعاون الدائرة مع دوائر أخرى.**

❖ **مشكلات يمكن التأثير في نتائجها فقط.**

❖ ويتم مناقشة المشكلات التي يمكن للدائرة حلها في ضوء الخطوات التالية [١٤]:

(١) وضع قائمة بالمشكلات.

(٢) اختيار مشكلة محددة لمناقشتها.

(٣) جمع كافة البيانات المتعلقة بهذه المشكلة.

(٤) تركيز الانتباه عليها.

(٥) تحديد الأسباب.

(٦) تقديم الحلول.

(٧) اختيار الحل المناسب.

(٨) وضع خطة التنفيذ.

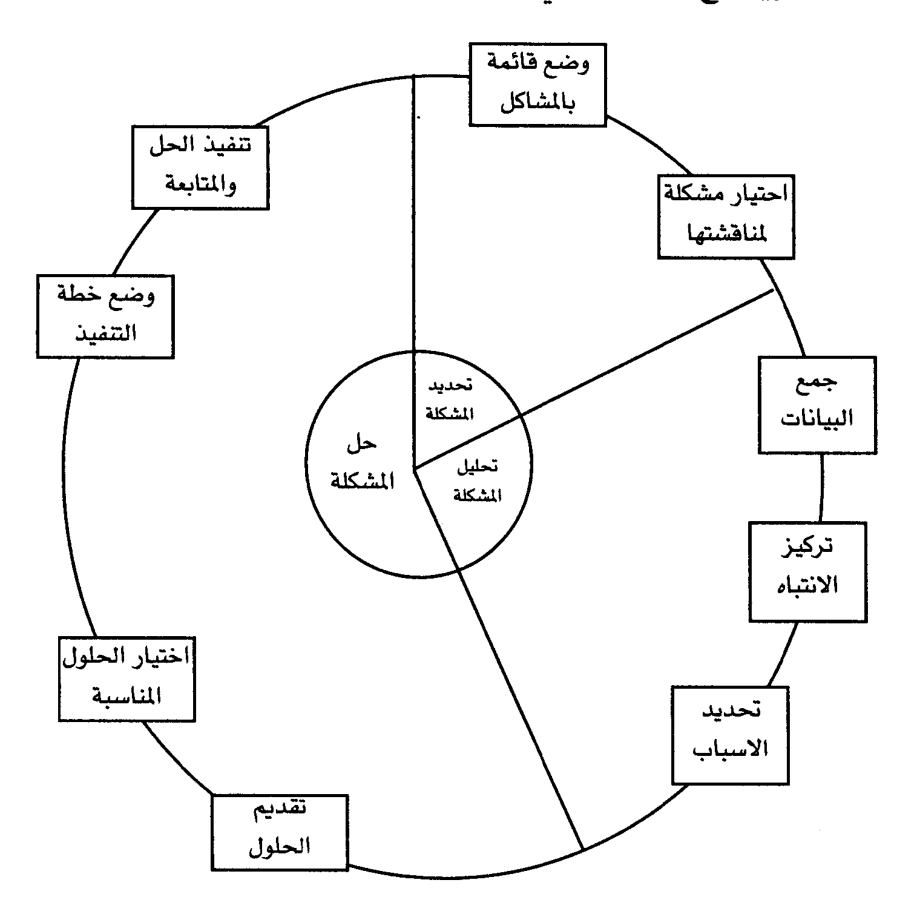
(٩) تنفيذ ومتابعة الحل.

كما أن هناك مجموعة من المعايير التي تستخدم في اختبار المشكلة التي سيتعامل معها فريق العمل وذلك على النحو الذي يظهره الجدول التالي[١٥]:

المداخل	المزايا	العيوب
١- مدخل من أعلى إلى أسفل.	يربط فريق العمل المختص لعملية محددة مباشرة بصياغة رؤية المنظمة.	إن المشاكل المتغاضى عنها أو المهملة قد تفرض نفسها أو تكون أكثر تكلفة.
٢- مدخل الأفكار الجيدة من العاملين.	يؤدي إلى تأييد وتشجيع الحصول على مزيد من الأفكار من العاملين.	إن العامل الذي يقدم اقتراحاً ما ولم يتم اختياره قد يشعر بالإهمال.
٣- مدخل اقتراحات.	يبرز حقيقة أن العميل دائماً على حق.	إن التقنية يجب أن توضع في مكانها الصحيح لتزويد المنظمة بإرجاع الأثر.
٤- مدخل المشكلة الحادة أو المزمنة.	يؤدي لاعتراف كل فرد بأن هذه مشكلة طويلة الأجل ويجب حلها.	قد تكون معالجتها صعبة جداً في المرحلة المتقدمة.

وعادة ما يتم تدريب أعضاء المجموعة بواسطة القائد وبمساعدة أحد المتخصصين على الأساليب التي تستخدم في حل المشاكل.

ويوضح الشكل التالي أسلوب العمل داخل دوائر الاعمال [16]؟



لماذا ينضم الفرد إلى فرق العمل ...؟ [17]

يتوقف إشتراك أي فرد في جماعة العمل على نوع العلاقة القائمة بين الجوانب الإغرائية التي يحصل عليها وبين المتطلبات المفروضة عليه نتيجة الاشتراك في الجماعة.

وكلما ازداد ثقل مزيج الاغراءات بالنسبة للخدمات المطلوبة من كل فرد كلما ساعد ذلك على تقرير الفرد لاشتراكه في الجماعة أو استمراره في هذا الاشتراك.

وتعتمد مقارنة الفرد هنا بين الجوانب الإغرائية والخدمات المطلوبة منه على نظام القيمة الخاص بكل فرد وكذلك على البدائل المتاحة أمامه.

س ← مساهمة الفرد في الجماعة.

ر ← مزيج الإغراءات الذي يحصل عليه الفرد من الجماعة.

س < ر أي أن المساهمة أقل من مزيج الإغراءات (القرار هو قبول الاشتراك).

س = ر موقف حيادي.

س > ر أي أن المساهمة أكبر من مزيج الإغراءات (القرار هو رفض الاشتراك).

فإذا كان لدى الفرد (ص) فرصة الانضمام لدى أربع مجموعات عمل وكانت القيم التي حددها الفرد (ص) لنفسه من عناصر مزيج الإغراءات كما يلي :

عناصر مزيج الإغراءات	القيم بالنقط
❖ إشباع الحاجات	٥٠
❖ التعاون	٢٠
❖ المساهمة في علاج المشكلات	١٥
❖ التقدم والمنافسة	٥
❖ تبادل المعلومات	١٠
المجموع	١٠٠

وكانت القيم الخاصة بعناصر المساهمة التي يرى الفرد (ص) تقديمها في أي جماعة هي :

القيم بالنقط	عناصر المساهمة
٢٠	❖ الجهد البدني
٤٠	❖ الجهد الذهني
٢٠	❖ نطاق المسؤولية
٢٠	❖ التطوير
١٠٠	المجموع

وكانت البيانات المتوافرة عن الجماعات الأخرى كما يلي :

مجموعة "١"

الجوانب الإغرائية	القيم	الاحتمال	عناصر المساهمة	القيم	الاحتمال
اشباع الحاجات	٤٠	٠,٧	الجهد البدني	٥٠	٠,٨
التعاون	٢٠	٠,٢	الجهد الذهني	٣٠	٠,٧
المساهمة في حل المشكلات	١٠	٠,٤	نطاق المسؤولية	١	٠,٤
التقدم والمنافسة	٢٠	٠,٦	التطوير	١٠	٠,٦
تبادل المعلومات	١٠	٠,٥			

مجموعة "٢"

الجوانب الإغرائية	القيم	الاحتمال	عناصر المساهمة	القيم	الاحتمال
اشباع الحاجات	٦٠	٠,٨	الجهد البدني	٣٠	٠,٦
التعاون	٢٠	٠,٢	الجهد الذهني	٤٠	٠,٨
المساهمة في حل المشكلات	٥	٠,٨	نطاق المسؤولية	٢٥	٠,٤
التقدم والمنافسة	١٠	٠,٦	التطوير	٥	٠,٢
تبادل المعلومات	٥	٠,٨			

مجموعة "٣"

الجوانب الإغرائية	القيم	الاحتمال	عناصر المساهمة	القيم	الاحتمال
اشباع الحاجات	٤٠	٠,٩	الجهد البدني	٥٠	٠,٨
التعاون	٢٠	٠,٢	الجهد الذهني	٣٠	٠,٢
المساهمة في حل المشكلات	١٠	٠,٢	نطاق المسؤولية	١٠	٠,٢
التقدم والمنافسة	٢٠	٠,٢	التطوير	١٠	٠,٢
تبادل المعلومات	١٠	٠,٤			

مجموعة "٤"

الجوانب الإغرائية	القيم	الاحتمال	عناصر المساهمة	القيم	الاحتمال
اشباع الحاجات	٧٠	٠,٩	الجهد البدني	١٠	٠,٥
التعاون	٥	٠,٢	الجهد الذهني	٦٠	٠,٩
المساهمة في حل المشكلات	٥	٠,٥	نطاق المسؤولية	٢٠	٠,٨
التقدم والمنافسة	١٥	٠,٩	التطوير	١٠	٠,٢
تبادل المعلومات	٥	٠,٩			

الحل : القيمة المتوقعة الإجمالية لعناصر مزيج الإغراءات :

الجوانب الإغرائية	مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)	مجموعة (٤)
اشباع الحاجات	٢٨	٤٨	٣٦	٦٣
التعاون	٤	٤	٤	١
المساهمة في حل المشكلات	٤	٤	٢	٢,٥
التقدم والمنافسة	١٢	٦	٤	١٣,٥
تبادل المعلومات	٥	٤	٤	٤,٥
	٥٣	٦٦	٥٠	٩٤,٥

القيمة المتوقعة الاجمالية لعناصر المساهمة

الجوانب الإغرائية	مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)	مجموعة (٤)
اشباع الحاجات	٤٠	١٨	٤٠	٥
التعاون	٢١	٣٢	٦	٥٤
المساهمة في حل المشكلات	٤	١٠	٢	١٦
التقدم والمنافسة	٦	١	٢	٢
تبادل المعلومات	٥٣	٦٦	٥٠	٩٤,٥

نسبة القيمة المتوقعة الإجمالية لمزيج الإغراءات/القيمة المتوقعة الإجمالية لعناصر المساهمة :

مجموعة (١) = ٥٣/٧١ ×١٠٠ = ٧٥ ٪

مجموعة (٢) = ٦٦/٦١ × ١٠٠ = ١٠٨ ٪

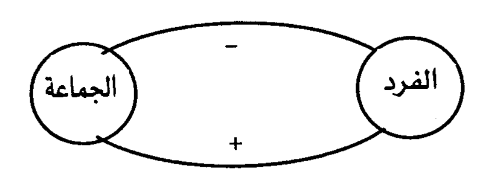
مجموعة (٣) = ٥٠/٥٠ × ١٠٠ = ١٠٠ ٪

مجموعة (٤) = ٨٤,٥/٧٧ × ١٠٠ = ١١٠ ٪ ←

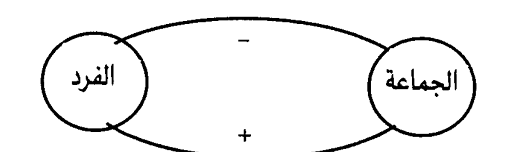
نختار هذه المجموعة

والآن على ضوء الرسم التالي حدد قيمة المزيج الأمثل :

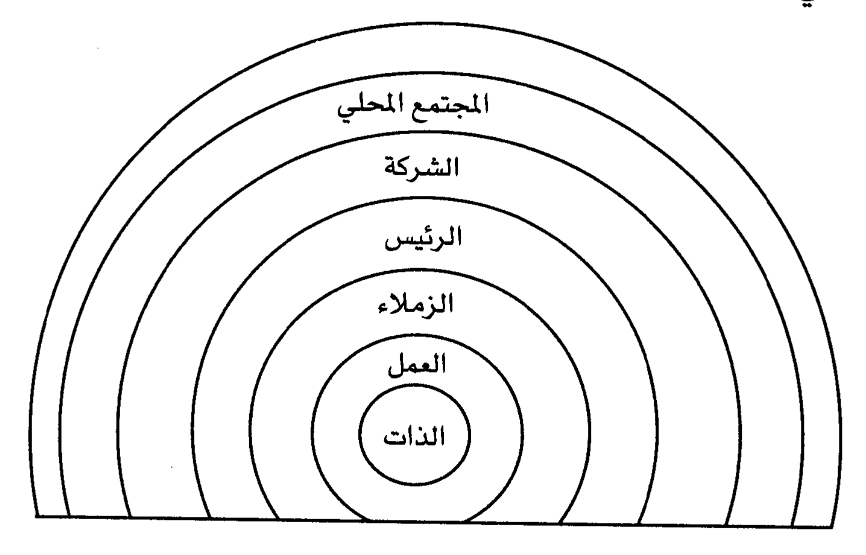
العلاقة بين الفرد والجماعة من وجهة نظر الفرد



العلاقة بين الجماعة والفرد من وجهة نظر الجماعة



ما هي اهتمامات الفرد؟



- ❖ يهتم الشخص بأن يعمل .
- ❖ زملاء العمل.
- ❖ الشركة وطرق تحفيز العاملين بها.
- ❖ المجتمع الكلي ومدى احساسه بالرفاهية فيه.
- ❖ ثم نوع العمل.
- ❖ ثم الرئيس وأسلوب التعامل معه.
- ❖ ثم البيئة التي يعيش فيها ومدى توافقه معها.

❖ ماذا تقدم الجماعة للفرد؟

خبرات	تأثيرات
❖ كيفية تكوين علاقات مع الآخرين.	❖ طريقة سريعة لاكتساب المعلومات.
❖ توفر الفرص لإدراك الفرد لذاته وذلك من خلال التجارب التي يمر بها.	❖ الأهداف والطموح.
❖ اكتساب ومزج الخبرات مع الآخرين.	❖ الإدراك ومواجهة المواقف.
❖ المشاركة مع الآخرين في تحقيق هدف عام.	❖ التعبير عن المشاعر.
❖ الممارسة الديمقراطية.	❖ الاعتماد على النفس.
❖ التعامل مع أنماط مختلفة من الأفراد.	❖ تكوين القيم والاتجاهات.

مراحل تشغيل دوائر الأعمال: (١٨)

(١) الإعداد والتكوين والإعلان.

(٢) بداية تشغيل الدوائر.

(٣) اختيار مسهل ومنسق لكل دائرة.

(٤) تحديد مكان الاجتماعات.

(٥) تسجيل نتائج أعمال كل دائرة وكتابة التقارير.

(٦) تقسيم المشكلات التي تعالجها الدائرة إلى مجموعات :

[أ] مشكلات يمكن حلها عن طريق الدائرة.

[ب] مشكلات يمكن حلها مع دوائر أخرى بالمنظمة.

[جـ] مشكلات يمكن التأثير في نتائجها فقط.

كيف تعمل دوائر الأعمال ؟

١- يقدم المشرف موضوعاً للمناقشة "لماذا تعتقدون أن جودة منتج قسمنا منخفضة"؟

٢- يقترح الموظفون كل المشكلات التي يتصورونها بسبب انخفاض الجودة ويقوم أحد الموظفين بتسجيل هذه الأفكار.

٣- يقوم الموظفون بترتيب المشكلات المعروضة.

٤- يقوم الموظفون بعرض الحلول الممكنة للمشكلات تبعاً لكثرة تكرارها.

٥- تقييم كل الحلول واستبعاد الأفكار غير العملية وتبنى الحلول القابلة للتنفيذ.

٦- يقوم المشرف بتحديد مجالات العمل والتي تتمثل في الاستكشاف الشامل لجدوى الحلول العملية المعروضة.

٧- في النهاية تناقش الجماعة وتوفق النتائج الخاصة بدراسات الجدوى ويتم وضع الحل المختار موضع التنفيذ في الحال .

نقطة حوار

❖ لقد بدأت فكرة دوائر الجودة في اليابان عام ١٩٦٦ تحت اسم أنشطة "العيوب صفراً" والتي تهدف إلى منع العيوب تماماً ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق ابتكار سبل ثورية لتعديل الفطرة وهي "التحدي لجعل المستحيل ممكناً وطريقة تشجيع هذه الأنشطة تتأثر بالعوامل التالية :

١- فلسفة الشركة :

تحت الفلسفة العامة بأن الشركة "ولدت من الشعب وتربت بواسطة الشعب وتزدهر مع الشعب" فإن شعار الشركة هو "تصنيع عالي الدقة بمستوى عالمي جدير بالفخر" وبهذه الفلسفة وهذا الشعار تتولد القوة الدافعة لازدهار الشركة التي تتكون من الالتزام بالمعايير التالية :

(أ) لا تكن شخصاً مضطراً لأن تعمل ولكن كن الشخص الذي يتطوع للعمل من نفسه.

(ب) اشترك في تكوين جماعات يمكن فيها مناقشة أي شيء.

(جـ) لا تكن قانعاً بالوضع الحالي بل فكر في التطوير دائماً.

(د) لا تلوم الأخطاء بل اقترح التحسينات.

٢- الهيكل التنظيمي :

تدار الأنشطة من مقر تسهيلات مركزي على مستوى الشركة بالكامل موجود بمقر الشركة الرئيسي ويرأسه نائب رئيس تنفيذي مع مجموعة مساعدة له وتكون لجنة من مكاتب التسهيلات الموجودة في الأقسام ومهام هذه اللجنة هي :

(أ) وضع وتحديد قواعد وأهداف الأنشطة.

(ب) اقتراح وتنفيذ إجراءات متنوعة لتعليم قادة المجموعات.

(جـ) رعاية وتمويل المؤتمرات والمعارض التي تقدم فيها إنجازات التحسينات.

❖ أنشطة دوائر مراقبة الجودة اليابانية

	النسبة
(أ) الأهداف :	
❖ تحسين وتنمية القواعد الأساسية للشركة .	٥١ ٪
❖ تحسين معنويات العمال.	٣٨,٨ ٪
❖ تنمية أعضاء دوائر مراقبة الجودة.	١٠,١ ٪
(ب) مواعيد الاجتماعات :	
❖ خلال ساعات العمل بالشركة .	٦٣,٢ ٪
❖ خارج ساعات العمل .	٣٦,٨ ٪
(جـ) موضوعات بحث الدوائر :	
❖ زيادة الربحية	٤٤,٤ ٪
❖ تحسين الجودة	٢٤,٨ ٪
❖ تحسين المعدات	٩,٦ ٪
❖ موضوعات أخرى	٢١,١ ٪

الشروط اللازم توافرها لتكوين دوائر الاعمال [١٩]

١- تركيب الجماعة :

تقوم فلسفة حلقات الجودة على اشتراك كافة الوظائف والأفراد داخل المنظمة في كافة المستويات الإدارية ويفضل أن يكون أعضاء تلك الجماعات من العاملين في مجال واحد أو في مجالات متشابهة وأن تكون لديهم جميعاً نفس الخلفية التعليمية وذلك تجنباً لاحجام البعض عن المناقشات أو فقدان حماس البعض الآخر.

❖ مع ملاحظة أن فكرة حلقات الجودة ليست مجرد أسلوب أو عدة اجراءات أو خطوات يتم القيام بها ولكنه فلسفة عامة تحكم التنظيم من خلال التركيز على النقاط التالية [٢٠] :

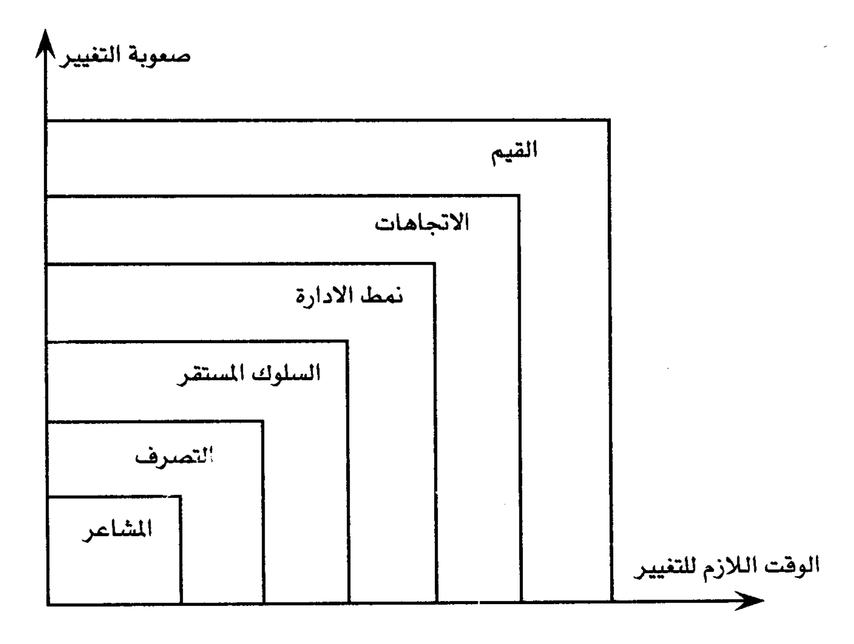
(١) العلاقات التأثيرية المتبادلة بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

(٢) أن تشمل حلقات الجودة كافة الوظائف والأفراد داخل المنظمة وفي كافة المستويات الإدارية.

(٣) الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بفكرة حلقات الجودة وإمكانية فعاليتها وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة.

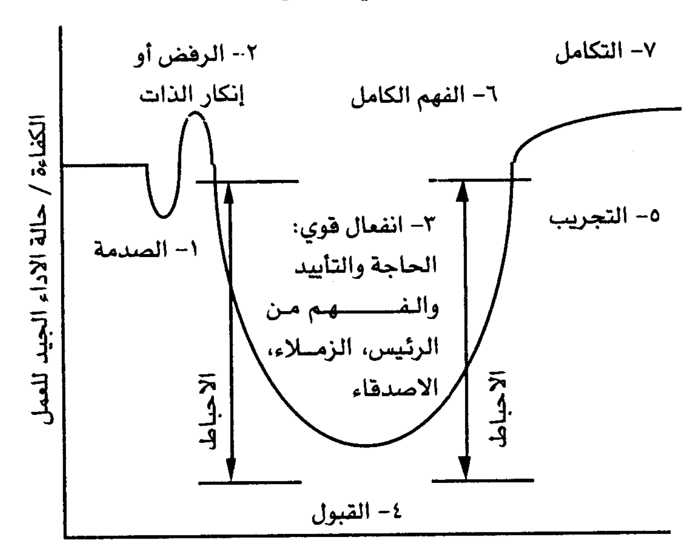
(٤) ضرورة تقديم الفكرة بالطريقة التي تقلل من احتمال مقاومتها وذلك عن طريق عقد عدة لقاءات نقاشية مع العاملين لإزالة مخاوفهم وربط آراء المجموعات بنظام الحوافز المادية والنقدية.

كما يجب مراعاة الوقت اللازم للتغير حيث أن ضرورة أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وكذلك تنبيه العاملين لسلوك جديد باستمرار في العمل يحتاج إلى وقت طويل كما يتضح من الشكل التالي [٢١]:

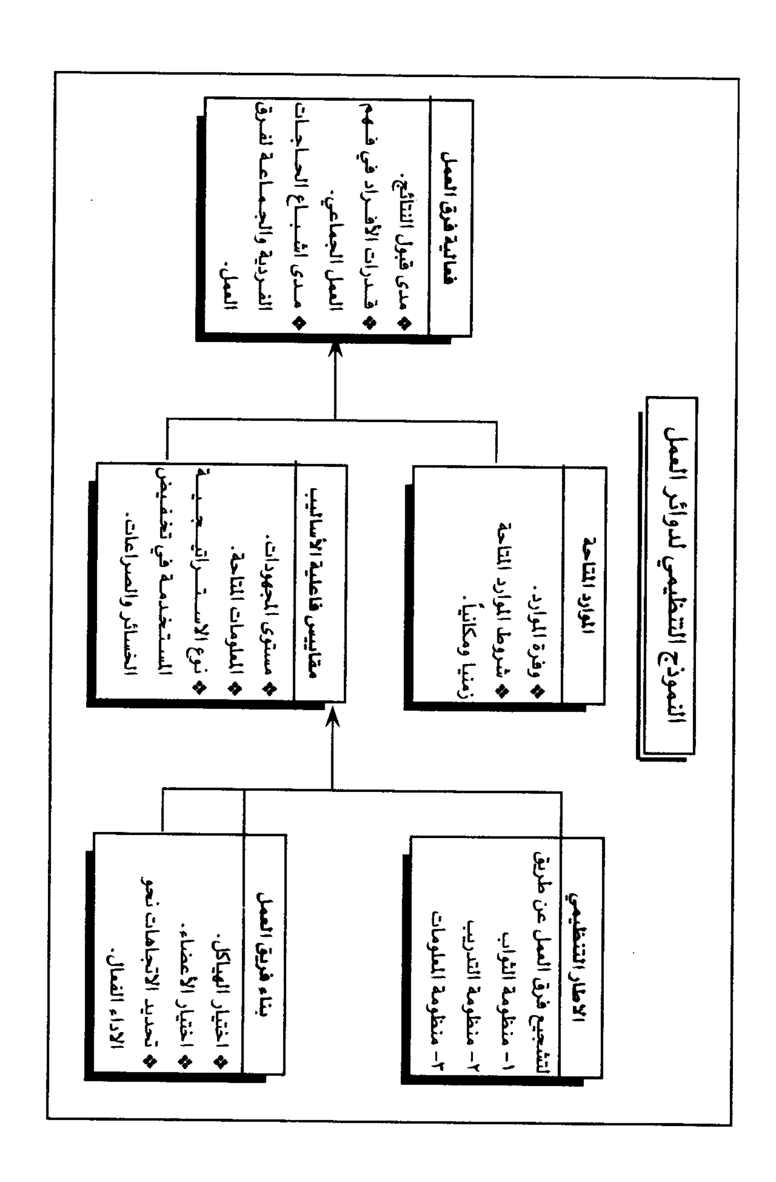


ومن المهم أيضاً أن تتابع الخطوات والمراحل الرئيسية لأي تحول وذلك من خلال منحنى التحول والذي يوضح أن معظم الأفراد وبمرور الوقت يمكن أن يتقبلوا التغيير دون مقاومة (٢٢) .

ويظهر الشكل التالي النموذج التنظيمي المقترح دوائر الاعمال:



ويظهر الشكل التالي النموذج التنظيمي المقترح دوائر الاعمال:



القياس الاجتماعي لعلاقات جماعات العمل الصغيرة [٦٦]

يمكن استخدام مقياس السوسومترات والسيسيوجرام للتعرف على مدى قوة علاقات العمل بين المجموعات الصغيرة وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة التالية لأعضاء هذه المجموعات :

١- في أي وظيفة تحب أن تعمل ...؟

٢- من هم الأشخاص الذين تحب أن تعمل معهم ...؟

٣- من هم الأشخاص الذين تفضل عدم العمل معهم ...؟

ويمكن تفريغ الإجابات الخاصة بهذه الأسئلة في هيئة استمارات تستخدم في معرفة درجة التماسك بين أفراد الجماعة والتي يعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{درجة التماسك} = \frac{\text{عدد أزواج الاختيارات الإيجابية}}{\text{عدد أفراد الجماعة} - 1}$$

$$\text{معامل التفضيل للفرد} = \frac{\text{عدد أزواج الاختيارات الإيجابية}}{\text{عدد أفراد الجماعة} - 1}$$

$$\text{معامل النبذ للفرد} = \frac{\text{عدد أزواج الاختيارات الإيجابية}}{\text{عدد أفراد الجماعة} - 1}$$

المعايير السلوكية الحاكمة [٢٤] :

ويقصد بها القواعد السلوكية التي تحددها حلقات الجودة وتمكن الفرد من التنبؤ بسلوك الآخرين وهنا ينبغي ملاحظة:

(أ) أن حلقات الجودة لا تضع القواعد السلوكية عشوائياً بل تضع القواعد التي شعر أنها ذات فائدة لها.

(ب) تطبق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء حلقات الجودة بينما يطبق البعض الآخر على أفراد معينين.

(جـ) تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل أفراد حلقات الجودة.

(د) تتفاوت القواعد من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.

وهنا يجب الالتزام بالقواعد السلوكية الآتية :

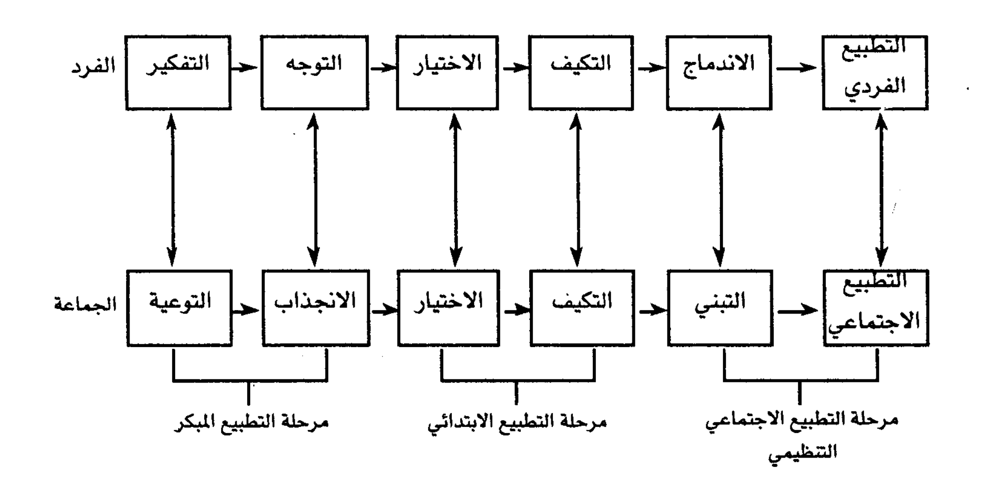
❖ قل نحن ... ولا تقل أنا.

❖العمل عبادة.

❖ إن العمل وسيلة لتحقيق الذات وليس للحصول على أجر.

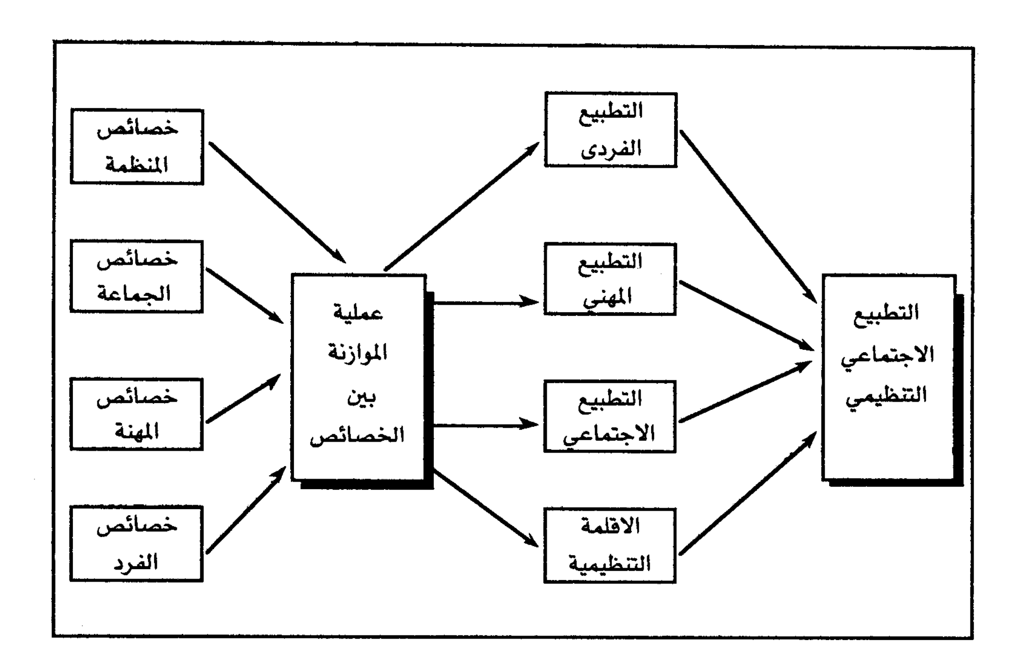
❖ وإن أقوى الطرق الرقابية هي الرقابة الذاتية.

وهذه القواعد السلوكية في مجموعها يجب أن تسعى إلى تحقيق التطبيع الاجتماعي التنظيمي أي العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة وذلك سواء امتلك الفرد تصورات وتوقعات واضحة حول العمل والمنظمة أو لم يمتلك ... لهذا فإن الهدف الأساسي لتلك العملية تتمثل في تقريب صورة الفرد للمنظمة وصورة المنظمة للفرد ويسهم الشكل التالي في إيضاح ذلك المعنى(٢٥) :



مراحل التطبيع الاجتماعي التنظيمي

نموذج التطبيع الاجتماعي التنظيمي المقترح [٢٦]:



٣- الأدوار المتوقعة من أفراد دوائر الاعمال[٢٧] :

من البداية يقصد بالأدوار السلوكيات المتوقعة من العضو وهذه الأدوار تنقسم إلى:

(أ) الدور المتوقع :

وهو ما يحدد في بطاقة وصف الوظيفة.

(ب) الدور المدرك :

قد يتم توصيل المعلومات الخاصة بالدور المتوقع إلى العاملين وقد لا يتم غير أنه في حالة توصيلها يختلف العاملين في إدراكها وفهمها وفي هذه الحالة نصل إلى الدور المدرك.

(جـ) الدور الحقيقي :

وهو ما يقوم به الفرد وهو مزيج من الدورين المتوقع والمدرك -أي أنه يمثل المهام الفعلية التي يؤديها الفرد داخل جماعته.

وتؤدي الفروق بين الأدوار السابقة إلى :

(أ) غموض الدور :

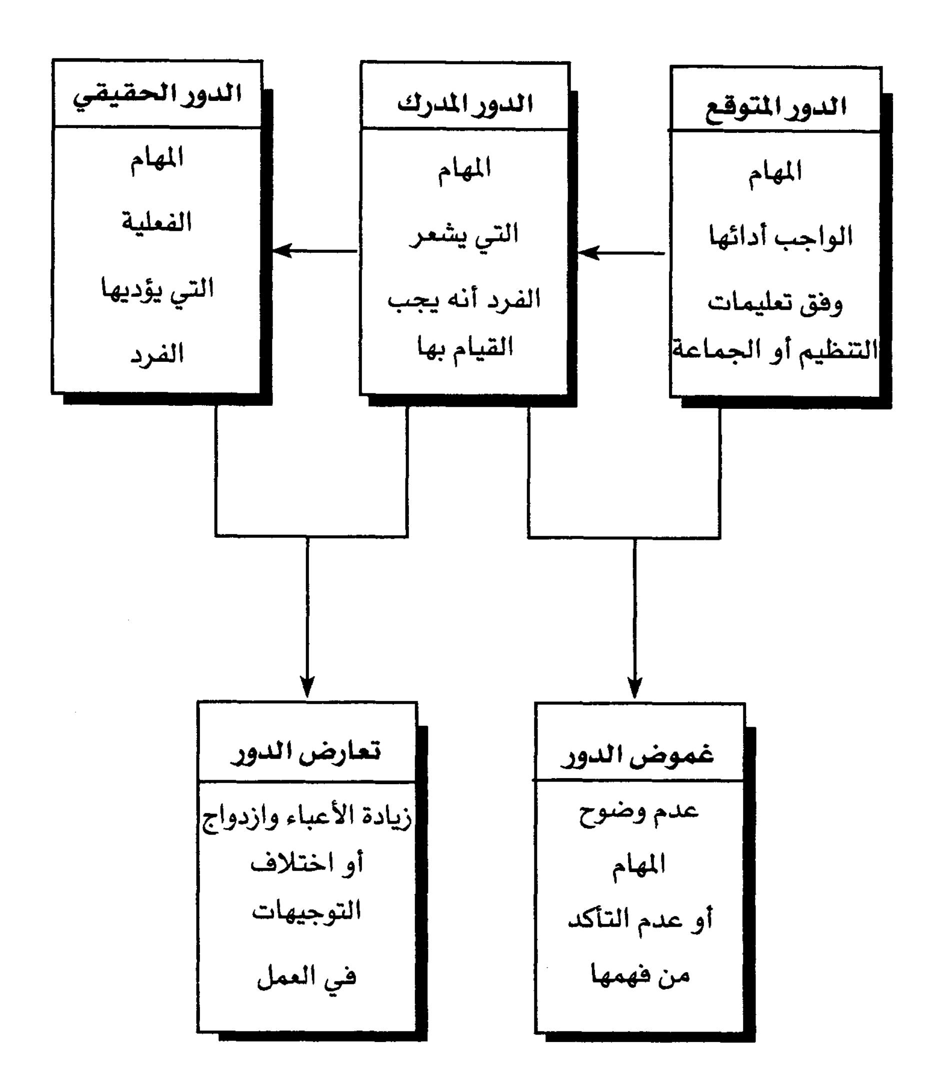
وهو يمثل الفرق بين ما هو مطلوب وبين ما هو مفهوم وهو يشير إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات.

وقد ينتج هذا الغموض نتيجة عدم وجود بطاقة وصف سليمة للوظيفة أو عدم إطلاع شاغليها عليها.

(ب) تعارض الدور :

وهو يمثل حالة من الصراع أو الاختلاف بين ما يشعر به الفرد أنه يجب أن يؤديه وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل كما يحدث في حالة تلقي المرؤوس تعليمات متقاربة ومزدوجة ومتعارضة من أكثر من رئيس.

❖ هذا ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الأدوار المختلفة :



❖ ولحل المشكلات المتعلقة بغموض الدور توجه الأسئلة التالية إلى الفرد المطلوب تحليل دوره[٢٨] :

(١) ما هو دورك في تصورك وما هو المنطق من وجوده وما هو مكان هذا الدور في تحقيق هدف الجماعة ؟

(٢) ما هي توقعات الآخرين منك (ثم تصحيح تلك التوقعات بمعرفة الجماعة)؟

(٣) يطلب من الجماعة توقعاتهم الخاصة بالتصرف المرغوب من الشخص ويتم تعديل هذه التوقعات بمعرفة الجماعة أيضاً.

(٤) يقوم صاحب الدور هذا بكتابة دوره كما تم الاتفاق عليه ... وهذا يساعد على الاعتراف بدوره بين الآخرين كما يساعد صاحب الدور نفسه على معرفة ما يطلبه الآخرون.

ولنجاح دوائر العمل ينبغي أن يكون الدور المتوقع هو نفسه الدور الحقيقي.

حيث يجب أن يكون الفرد :

- ❖ معطاء
- ❖ ذو سلوك ايجابي
- ❖ لديه المهارات اللازمة لأداء عمله
- ❖ قوي الشخصية لا ينقاد ولكنه متعاون
- ❖ ودود
- ❖ أداؤه جيد المستوى
- ❖ لا يتصف بالأنانية أو الغيرة

ولكي يتأكد الفرد من تطابق دوره الحقيقي مع الدور المتوقع منه عليه أن يقوم بالإجابة الصريحة على الأسئلة التالية [٢٩]:

الغرض	هل أنا متفهم المهمة بوضوح؟
المسؤوليات	هل مسؤولياتي واضحة لي؟
الأهداف	هل تم الاتفاق بين وبين رئيسي المباشر الذي أعتبر مسؤولاً أمامه؟
المنهج	هل قمت بتخطيط منهج لتحقيق الأهداف؟
ظروف العمل	هل هي مواتية لهذه المهمة؟
الموارد	هل هي كافية (سلطة-اعتمادات-موارد)؟
المهام	هل تفهمها كل زميل جيداً ووافق عليها؟

السلطات	هل خطوط تفويض السلطة واضحة؟
التدريب	هل هناك ثغرات في مهارات المتخصصين أو في قدرات أفراد الفريق اللازمة لإنجاز المهمة .
الأسبقيات	هو وضعت خطة زمنية؟
التقدم والتحسن	هل أقوم بمراجعته بانتظام؟
الإشراف	في حالة غيابي ... من يقوم بالعمل نيابة عني؟
القدوة	هل أجعل سلوكي قدوة يقتدي به باقي أعضاء الفريق؟

❖ وفيما يتعلق بالدور الذي يؤديه قائد الفريق بغض النظر عن طبيعة النشاط ومع الأخذ في الاعتبار الفروق القائمة بين المديرين من حيث المركز الوظيفي يمكن استعراض الأدوار الإدارية التالية :

❖ الأدوار القرارية [٣٠]:

(١) دور المبادأة: في تحسين وتطوير المنظمة من خلال ادخال تغييرات أو أفكار جديدة.

(٢) دور مواجهة المخاطر والصراعات.

(٣) أدوار التخصيص : وهي تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة.

(٤) دور المفاوض: التفاوض من أجل حل الصراعات.

❖ أدوار المواجهة الشخصية:

(١) الدور الرمزي: ويتمثل في الواجبات المرتبطة بمقابلة والترحيب بالزوار.

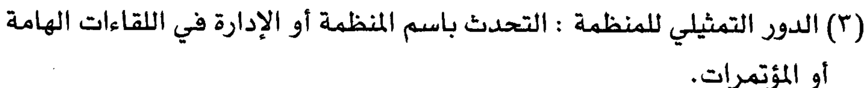
(٢) الدور القيادي: تشجيع وحفز العاملين وتدريبهم.

(٣) دور ضابط الاتصال: بين أطراف التعامل الخارجي وبين المنظمة.

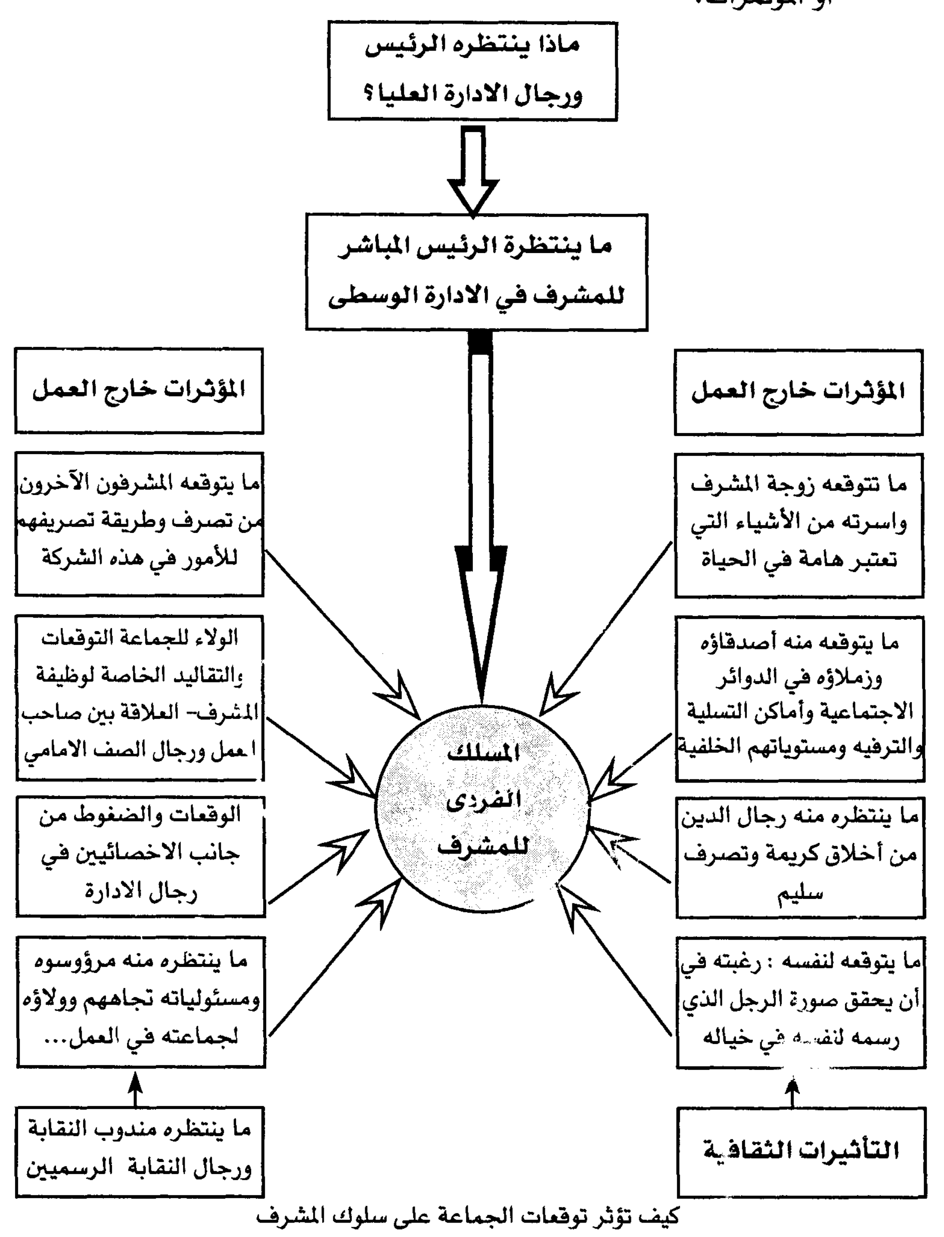
❖ الأدوار الإعلامية :

(١) دور الباحث عن المعلومات: من خلال العاملين أو من خلال علاقاته الشخصية بأطراف التعامل الخارجي مع المنظمة.

(٢) دور الناشر للمعلومات : ويقوم بإبلاغ أو توزيع ونشر المعلومات.



(٣) الدور التمثيلي للمنظمة : التحدث باسم المنظمة أو الإدارة في اللقاءات الهامة أو المؤتمرات.



كيف تؤثر توقعات الجماعة على سلوك المشرف

٤- المرتبة :

وهي تشير إلى منزلة الفرد في التنظيم والتي قد ترجع إلى عوامل وراثية أو مركزة في التنظيم وتحدث المشاكل هنا نتيجة:

(أ) التنافر في المرتبة:

وتحدث عندما لا يكون هناك اتفاق بين أفراد الجماعة على منزلة الفرد.

(ب) عدم التطابق:

وتحدث عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع المرتبة التي يحتلها.

ولنجاح دوائر العمل ينبغي أن يتناسب عمل كل فرد مع مهارته ومنزلته المعترف به من باقي أفراد الجماعة حيث أن الاعتراف بذلك يسهم في الآتي[٣١]:

١- إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والرغبات الذاتية ومن ثم يكون دافعاً للأفراد على العمل الجاد.

٢- إتمام الاتصالات بين الأفراد بالطرق الملائمة.

٣- توفير الأمان عن طريق معرفة كل شخص حقيقة توقعه تجاه مواقف ومراكز الآخرين في الجماعة.

٥- الترابط: [٣٢]

أي التماسك بين أفراد الجماعة فكلما كان هذا التماسك قوياً فإن أفراد الجماعة يتكون لديهم دافع البقاء في الجماعة غير أن ذلك لا يعني وجود انتاجية عالية لتلك الجماعة حيث أن الأفراد يكونوا على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم للجماعة مقابل اشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة.

وبافتراض أن الفائدة التي تعود على أفراد الجماعة تتكون من مساهماتهم فيها فأن المعادلة التالية توضح أنه كلما كانت نتيجة التبادل ايجابية كان ذلك داعياً لبقاء الجماعة واستمراها :

اشباع حاجات الأفراد - مساهمة الأفراد = الفائدة وبقاء الجماعة

كما أنه لن تنجح أي حلقات جودة ما لم يكن هناك ترابط قوي بين أعضائها أن أن شرط النجاح هنا هو انصهار الهدف الفردي في الهدف الجماعي.

فنحن لسنا مضطرين للعمل ... ولكننا متطوعين للعمل نفسه

كما أنه يجب أن نتذكر دائماً أن بقاء حلقات الجودة ومستوى كفائتها في أداء مهامها يتوقف بالدرجة الأولى على :

١- الانصهار بين الأعضاء.

٢- حرص الأعضاء والقيادة على بقاء الدائرة واستمراريتها.

٣- تجنب الشللية.

٤- الانصهار داخل الدائرة.

٥- مدى مشاركة الأعضاء.

٦- مناخ الود والمحبة السائد في اجتماعات الدائرة.

ويلاحظ أنه إذا كان التماسك والترابط بين أعضاء الجماعة قوياً أدى ذلك إلى سهولة أداء الأعمال.

❖ كما يلاحظ أنه كلما زاد الانتماء والولاء لدوائر الأعمال كلما زادت واقعية الأفراد إلى :

١- قبول أهداف وقرارات الجماعة.

٢- السعي للتأثير على هذه الأهداف والقرارات عن طريق المشاركة النشطة.

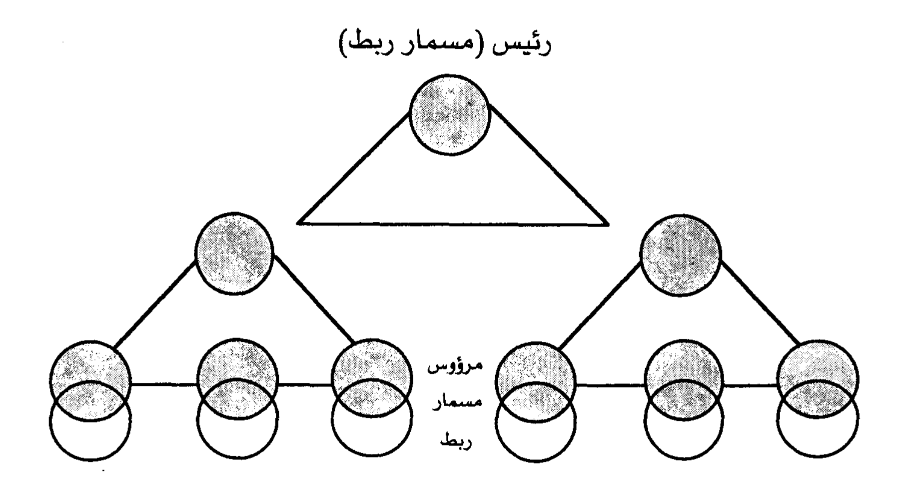
٣- الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الجماعة.

٤- الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الجماعة الآخرين.

٥- السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الجماعة الآخرين.

جماعات العمل ومسامير الربط (٦٧)

إن فرق العمل لا تحتاج إلى رئيس بالمعنى الرسمي ولكنها تحتاج إلى منسق يعتبر همزة وصل بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى ... فكل فرد داخل فرق العمل ما هو إلا رئيساً ومرؤوساً في نفس الوقت وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



المدير وتماسك الجماعة [٦٣]

من المهم أن يعلم المدير أن ريادة درجة تماسك الجماعة لها جوانبها الإيجابية كما أن لها جوانبها السلبية ومن ثم فإن عليه أن يقرر ما إذا كانت زيادة درجة التماسك أمراً مرغوباً فيه أم لا ... فإذا كانت الإجابة على السؤال بالإيجاب فإن المدير يمكنه زيادة درجة تماسك الجماعة عن طريق :

١- محاولة خلق نوع من الاتفاق حول الأهداف داخل الجماعة .

٢- زيادة درجة تجانس الجماعة عن طريق التعيين والنقل.

٣- محاولة خلق جو يمكن من زيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة.

٤- انقاص حجم الجماعة.

٥- خلق جو من التنافس مع جماعات العمل الأخرى.

٦- الأخذ بمبدأ الحوافز الجماعية.

٧- عزل أفراد الجماعة مكانياً عن الجماعات الأخرى.

أما إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بالنفي فإن المدير باستطاعته انقاص درجة التماسك في الجماعة عن طريق :

١- محاولة خلق نوع من الاختلاف حول الأهداف داخل الجماعة .

٢- انقاص درجة التجانس بين أفراد الجماعة .

٣- وضع قيود على محاولات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة.

٤- زيادة حجم الجماعة.

٥- خلق جو من التعاون مع جماعات العمل الأخرى.

٦- الأخذ بمبدأ الحوافز الفردية.

٧- إدخال عضو جديد إلى الجماعة ذو طبيعة مسيطرة.

❖ هذا ويلاحظ أن هناك علاقة بين معايير أداء الجماعة ودرجة تماسكنها تظهرها المصفوفة التالية :

درجة تماسك الجماعة

معايير الجماعة	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	أداء مرتفع	أداء متوسط
منخفضة	أداء متوسط	أداء منخفض

أمراض العمل الجماعي[٦٠]

من العيوب الرئيسية لدرجة التماسك العالية في جماعات العمل ظهور بعض الأمراض والتي تتمثل أعراضها فيما يلي :

١- تصور الجماعة أنها فوق النقد.

٢- رفض أي معلومات قد تؤدي إلى نتائج تخالف وجهة نظر الجماعة.

٣- تميل الجماعة إلى تصور المنافسين على أنهم أقل ذكاء أو ذو نوايا خبيثة.

٤- محاولة الضغط على أفراد الجماعة الذين يحاولون الخروج عليها.

٥- الميل غير الناضج للاتفاق أو الاجماع بدون إجراء الاختبارات الكافية للنتائج.

٦- محاولة سد الطريق أمام أية أفكار أو وجهات نظر من خارج الجماعة.

نقطة حوار

❖ يرجع الاتجاه المتزايد نحو المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطة بالشركات اليابانية إلى أن الأفراد لديهم قدرات متساوية في العمل بالإضافة إلى رغبتهم في تحمل المسؤولية الجماعية وغالباً ما ترجع فعالية هذه القرارات إلى مجموعة من العوامل من أهمها :

(١) إن اتخاذ القرار يكون بطيئاً ولكنه يتميز بالسرعة في التنفيذ لأن كل شخص داخل الهيكل التنظيمي قد شارك في صنع ذلك القرار وبالتالي يكون ملماً به إلماماً جيداً.

(٢) إن القرار يكون في صورة أفضل واحتمال الخطأ يكون بسيطاً ذلك نتيجة للمعلومات الوفيرة التي يتم تجميعها.

(٣) ارتفاع الروح المعنوية للأفراد نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ إن قرار دوائر الأعمال النهائي يمثل النتيجة النهائية لسلسلة القرارات الفرعية التي يتوصل إليها أعضاء المجموعة مع التركيز على الأسئلة التالية :

(١) هل يوجد ما يستحق التطوير أو التحسين؟

(٢) ماذا نريد أن نحقق من خلال التعامل مع المشكلة؟

(٣) ما هي الاختيارات التي أمامنا؟

(٤) ما هي سلبيات وإيجابيات هذه الاختيارات؟

❖ كما أن قرار المجموعة يتأثر بالتفاعل الذي يتم داخلها وخصوصاً في الجوانب الثلاث التالية :

(١) تحليل المشكلة.

(٢) تحديد الأهداف.

(٣) تقييم النتائج.

❖ إن نظم الاتصالات المطبقة في المنشآت اليابانية تعتبر أحد السمات التي تعكس مرونة التنظيم وترابطه وفاعليته حيث يتم الاتصال بالمنشأة بمختلف وسائله إلا أن الاتصال الشفوي هو الركيزة الأساسية في الاتصالات.

أما في مصر فإن الإدارة المصرية لم تتبين بعد حقيقة التنظيم باعتباره وسيلة إلى هدف وليس غاية في حد ذاته وأخفقت في اكتشاف أهم عناصر التنظيم وهو الثقة بين أفراده باعتبارها العنصر المحرك والموجه للتنظيم، والذي يجب أن تركز الإدارة على دراسته ومحاولة السيطرة عليه والتحكم فيه وأصبح الاتصال الكتابي هو الركيزة الأساسية في نظم الاتصالات بكل ما يشوب هذا النوع من الاتصالات من نظم التعقيد المكتبية. أما في اليابان فإن الاخلاقيات السائدة أن الناس يعملون معاً لصالح الجماعة بدافع الإنتماء والفخر، ولديهم شعور قوي من الالتزام نحو منظماتهم، وزملائهم، ومرؤوسيهم.

❖ إن الشركات اليابانية لا تقبل أي قيادة من غير الصاعدين من أسفل وطبقاً لمعايير السن والخدمة والوظيفة داخل التنظيم نفسه وليس من خارجه، وإذا اضطرت بعض الشركات إلى قبول حالات من القيادات الإدارية تحت ضغط ظروف التكنولوجيا فإن شاغل المنصب والذي يشترط أن تتوافر فيه صفات رئيسية ثلاث هي (الحياء -الجدية-الرغبة الصادقة في بذل أقصى جهد في العمل) يظل لسنوات طويلة تزيد على العشر سنوات دون إحساس بأنه معترف به من بقية أعضاء التنظيم.

خصائص قائد فريق العمل

إن إدراك قائد الفريق لخصائص جماعته يفيد كثيراً عند إدارتهم للاجتماعات التي يرأسونها ... وما يهم القائد تلك الاجتماعات التي يكون منوط بها انجاز مهمة محددة. إن على القائد أن تكون لديه القدرة على التصور الشامل لانتاجية الجماعة التي تعقد اجتماعاً لانجاز مهمة محددة ومن الأدوات التحليلية في هذا الصدد مصفوفة الانتاجية الذهينة والتي تعني تلك القدرات الذهنية التي تتوافر لشخص ما والتي تساهم في إنجاز مهمة محددة في أقل وقت وأقل تكاليف.

إن المصفوفة الذهنية تحدد بدورها الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها القائد لفحص انجاز مهمة سواء كان الاجتماع اجتماعاً يرأسه ذلك القائد أو اجتماعاً يضم زملائه في المنظمة ويديره ذلك القائد أو اجتماعاً يضم رؤساء القائد ويحضره معهم.

إن تلك الأنشطة العقلية التي تشكل ما يسمى بالإنتاجية الذهنية تتمثل في الخطوات التالية [٣٣]:

(١) وضع الأهداف.

(٢) حل المشكلات.

(٣) جمع المعلومات.

(٤) اتخاذ القرارات.

(٥) وضع الخطط لتنفيذ القرار.

(٦) التنسيق.

والمصفوفة التي تتكون لدينا تجمع بين هذه الخطوات الستة وأنماط الاجتماعات الثلاثة:

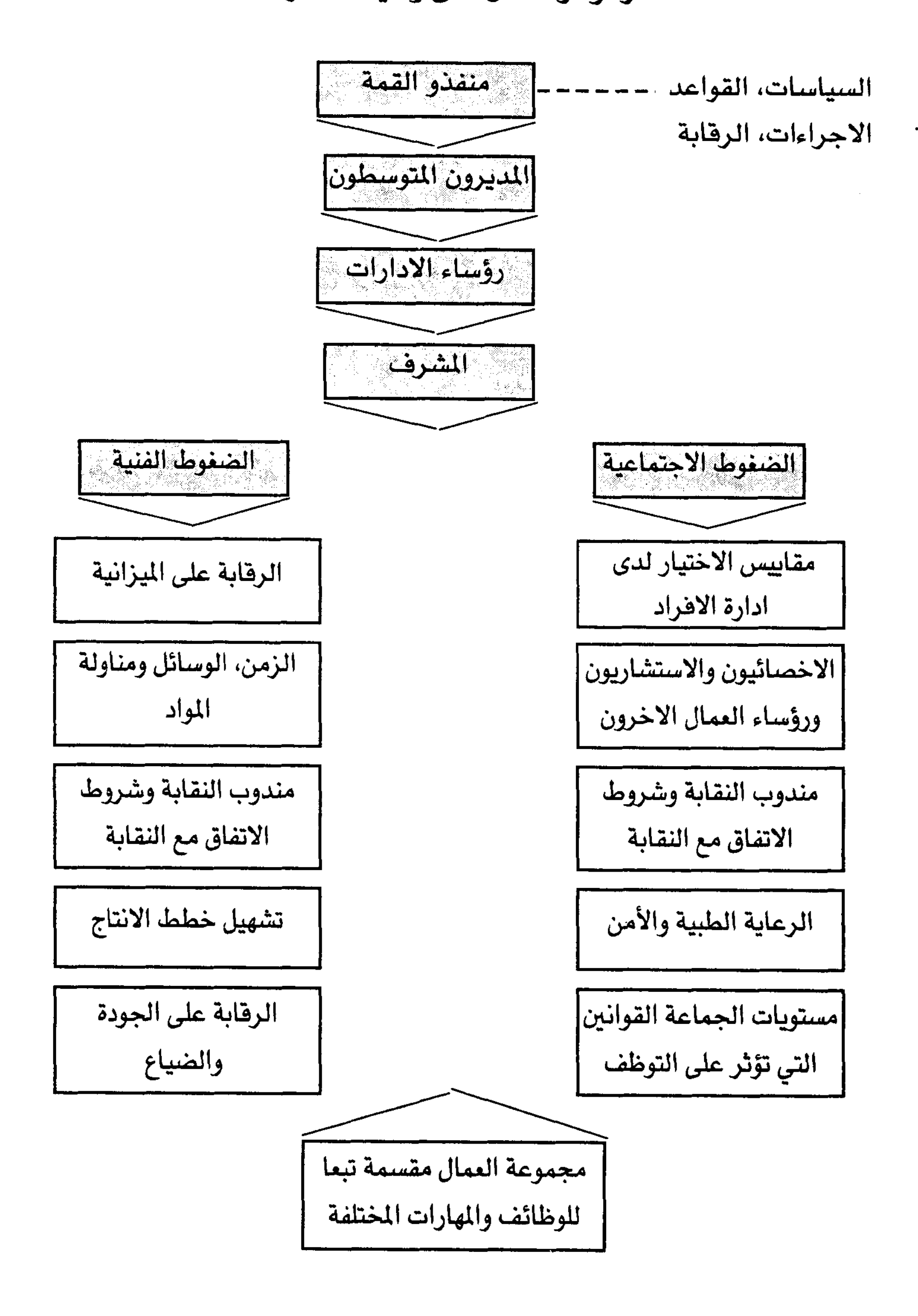
- اجتماعاً للمرؤوسين. - اجتماعاً للزملاء.

- اجتمعاً مع الرؤساء ... على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

المصفوفة الذهنية

	اجتماع يرأسه القائد للمرؤوسين	اجتماع يديره القائد ويضم زملاؤه	اجتماع رؤساء القائد
١- وضع الأهداف.			
٢- جمع المعلومات.			
٣- حل المشكلات.			
٤- اتخاذ القرارات.			
٥- وضع الخطط لتنفيذ القرار.			
٦- التنسيق.			

أثر دوائر العمل على وظيفة المشرف



❖ سمات القائد الفعال :

١- إذا أردت أن تكون مديراً فعالاً فتذكر أن هناك ثلاث شروط لنجاح فرق العمال وهي :

١- بساطة العمل وعدم تعقيده.

٢- توفر التعاون التام بين الأعضاء.

٣- وجود أفعال في شكل سلسلة مستمرة بين الأعضاء تعمل على رفع مستوى الأداء والتميز بحيث تصبح مستوياته الانتاجية متقاربة.

٢- إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فتذكر :

❖ أحد الطرق التي تؤثر بها الجماعة على أعضائها هي إحلال معاييرها الخاصة بدلاً من المعايير الموضوعة بواسطة المديرين وتكون هذه المعايير "قواعد للتصرف" والطرق الصحيحة للعمل والتي تحظى بمساندة أعضائها والتي تحدد أنواع السلوك الذي تريده من أعضائها هؤلاء.

❖ إن إدارة الفرد لحياته تكون أكثر فاعلية لو تم اختيار أهداف يسير عليها لذا حاول معنا اتباع الخطوات التالية :

(أ) ارسم خطاً أفقياً يصور مدة حياتك كلها بصرف النظر عن عدد السنين.

(ب) ضع علامة توضح مكانك الحالي في حياتك.

(جـ) ضع قائمة بالأحداث المهمة التي حدثت في حياتك .

- أي تجربة مهمة مرت بك. - الأشياء التي تفضلها جيداً.
- الأشياء التي لا تفعلها جيداً.
- الأشياء التي تريد أن تتوقف عن عملها ابتداء من الآن.
- الأشياء التي تحب أن تتعلم كيف تفعلها جيداً أكثر من الآن.
- التجارب المهمة التي تحب أن تقوم بها .
- القيم التي تريد أن تتصف بها (العفاف-الإخلاص-العظمة-السلطان-الشهرة-المجد-الغنى ...).

(د) لكي تستطيع أن تضع القائمة السابقة فكر في الاتجاه :

- تصور أنك ستموت بعد عشرة سنوات من الآن ... أكتب خطاباً من أحد أصدقائك الذي تحترمه وتحبه إلى صديق آخر حميم بخصوص حياتك ... ما الذي تريد أن تقوله ..؟

- تصور مرة أخرى أنك ستموت غداً في حادث سيارة ... أكتب خطاباً محاولاً تصور ما يمكن أن يكتبه عنك .

(هـ) تشارك المجموعة في الاضطلاع على خطاب كل شخص وتعطى انطباعاتها له عما سمعته ... وهذا يفيد أيضاً في معرفة الجماعة لكل فرد ... تصوره عن نفسه ... وتصحيح تصورها عنه .

(جـ) في ضوء ذلك يقوم كل شخص بكتابة برنامج عمل للتحسين الذاتي .

٣- إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فتذكر :

❖ إن سلوك الجماعة يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي الأنشطة - التفاعلات - العواطف، حيث تشير الأنشطة إلى الأعمال التي يقوم بها الناس، وتشير التفاعلات إلى الاتصالات، أما العواطف... فهي الدوافع والأحاسيس والاتجاهات.

❖ إن رفع الروح المعنوية لدائرتك يتطلب :

(١) أن تحافظ على صغر المجموعات : حتى يكون هناك فرص أكبر لتكوين علاقات جيدة مع بعضهم وبذلك يريد تماسك المجموعة ككل وفي المجموعات الصغيرة أيضاً تسهل تنمية معايير واضحة للجماعة وهو عامل ضروري لحدوث التماسك بين أفرادها.

(٢) أوجد فرصاً للتفاعل.

(٣) تجنب التنافس في داخل المجموعة.

(٤) قلل من تغيير أعضاء الجماعة.

(٥) قارن بين الصفات الفردية.

(٦) شجع على المنافسة مع المجموعات الأخرى

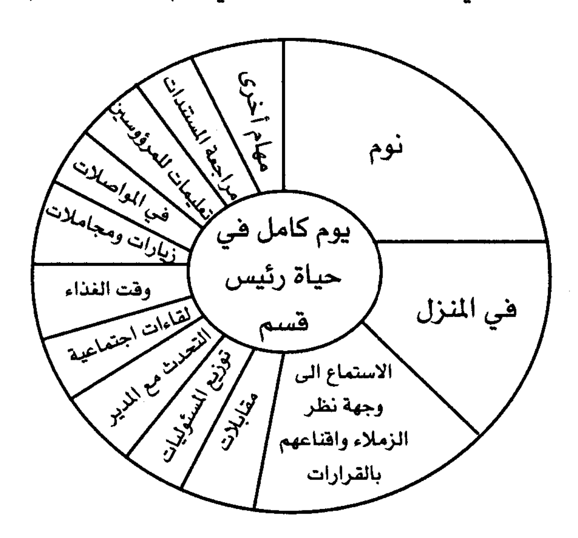
(٧) عامل المجموعة كأنها فريق.

٤- **إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فتذكر :**

❖ إن المديرين يمكنهم أن يعملوا كمسامير ربط بين المشرفين ومرؤوسيهم وإلى الحد الذي لا يستطيع المدير عنده أن يؤدي وظيفة مسمار الربط فإن فاعلية المنظمة تنخفض ويرجع هذا إلى أن المساهمات التي كانت الجماعات ستقوم بها على نحو مختلف لحل مشكلات المنظمة ستقل أو تنعدم تماماً.

❖ في الإدارة اليابانية نجد أن الوقت الذي يقضيه رئيس القسم منذ وصولة إلى مكتبه حتى مغادرته له حوالي ١٢ ساعة وأربعون دقيقة ويستهلك حوالي ٦٠٪ من هذا الوقت في الاتصالات سواء مقابلة أشخاص مباشرة أو التحدث في التليفون ويمثل الوقت الذي يقضيه رئيس القسم في قراءة وفحص المستندات حوالي ٣٠٪ وعلاوة على ذلك فإن الوقت المتوسط الذي يستغرقه رئيس القسم لمعالجة أي موضوع هو حوالي ٢٠ دقيقة وهذا الوقت المتوسط يشمل المؤتمرات والحفلات والعديد من الأنشطة الأخرى التي تستغرق الوقت.

❖ ويبين الشكل التالي كيفية قضاء الوقت في يوم رئيس القسم (٣٤):



٥- **إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فتذكر :**

❖ إن المفهوم الذاتي للفرد يمثل اعتقاد الفرد في من يكون هو وما الذي يكون قادراً عليه -أنه الرأي الأساسي للفرد في نفسه وسواء كان دقيقاً أم لا فإن المفهوم

الذاتي يكون له تأثير عام على كيفية سلوك الفرد في وظيفته حيث يقوم كل شخص بتفصيل تصرفاته وحتى أفكاره لما يعتقد أنه أنسب عطاء لما "يكونه هو" كما أن القدرات الفعلية والميكانيكية تؤثر أيضاً في أداء الوظيفة.

❖ وحتى تكون اجتماعات دوائر الأعمال أكثر فعالية فإنه من الضروري :

(١) اختيار الأفراد الملائمين مع بعضهم.

(٢) لفترة طويلة غير متقطعة.

(٣) مع التركيز على مشكلات لها أولوية أولى.

(٤) يتم تحديدها بمعرفة الجماعة.

(٥) مع وجود احتمالات كثيرة لنجاحها.

(٦) مع توفير الظروف الملائمة لتطبيقها ومتابعتها.

٦- إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فتذكر :

- إذا أردت أن تكون مديراً فعالاً :

أن هناك اختلافاً جوهرياً في دورك الحقيقي قبل وبعد تطبيق نظام فرق العمل وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي [٣٥] :

دور قائد الفريق

قبل تطبيق دوائر الأعمال	بعد تطبيق دوائر الأعمال
١٠ أفراد يعملون تحت إمرته	من ٥٠-٧٠ تحت الإشراف المباشر.
مجدول للعمل	مدرب ومتحدث باسم الدائرة ذاتي الإدارة ومعلن عن أنشطته. قادة منساقون يشتغلون بالتدريب لتقوية مهارات التطوير.
مطبق لقواعد ومنفذ لها	متحدث ومنسق للمناقشات والانفعالات. يوفر الخبراء لمعونة المجموعات حسب الحاجة.
قدر كبير من التخطيط.	قدر كبير من النمو.

قبل تطبيق دوائر الأعمال	بعد تطبيق دوائر الأعمال
الموقع والتركيز في اتجاه أعلى البنية التنظيمية أو إلى أسفلها.	الاتجاه والحركة (أقصى) عمل مشترك مع الوظائف الأخرى لحث اتخاذ الإجراءات.
توصيل احتياجات الإدارة الوسطى أو العليا إلى أسفل.	ترويج أفكار المجموعات واحتياجاتها إلى أعلى.
توفير أفكار جديدة للعاملين.	معاونة العاملين-المجموعات على أنماء أفكارها وتقديم الأفكار من أجل تحسين المنظومات عبر الوظائف.

٧- إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فتذكر :

(١) اسعى إلى خلق روح الدائرة.

(٢) العبرة بما يجب أن يكون.

(٣) العمل طبيعي مثل اللعب.

(٤) خطط بالإشتراك والمشورة بينك وبين مرؤوسيك.

(٥) اعلم أنك مستشار لمرؤوسيك ومعلماً لهم.

٨- إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فتذكر :

- ❖ فاعلم أن سبب الخطأ هو سوء الفهم.
- ❖ عالج الصراعات بالمواجهة والفهم.
- ❖ عامل الناس بخلق حسن.

٩- إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً فاعلم انه :

تتوافر لدى الأفراد العاملين في الدوائر الفعالة نظرة إيجابية نحو رئيس الدائرة والذي يعتبر في هذه الحالة جزءاً من النظام وينظر إليه على أنه :

١- صديق يقدم العون والمساعدة.

٢- لديه ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء الجماعة.

٣- توقعاته عالية في الأداء.

٤- يوفر التدريب والإرشاد اللازمين.

٥- ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد.

٦- لديه القوة الذاتية للحفاظ على الجماعة.

٧- متجاوباً مع آمال ورغبات أفراد الجماعة.

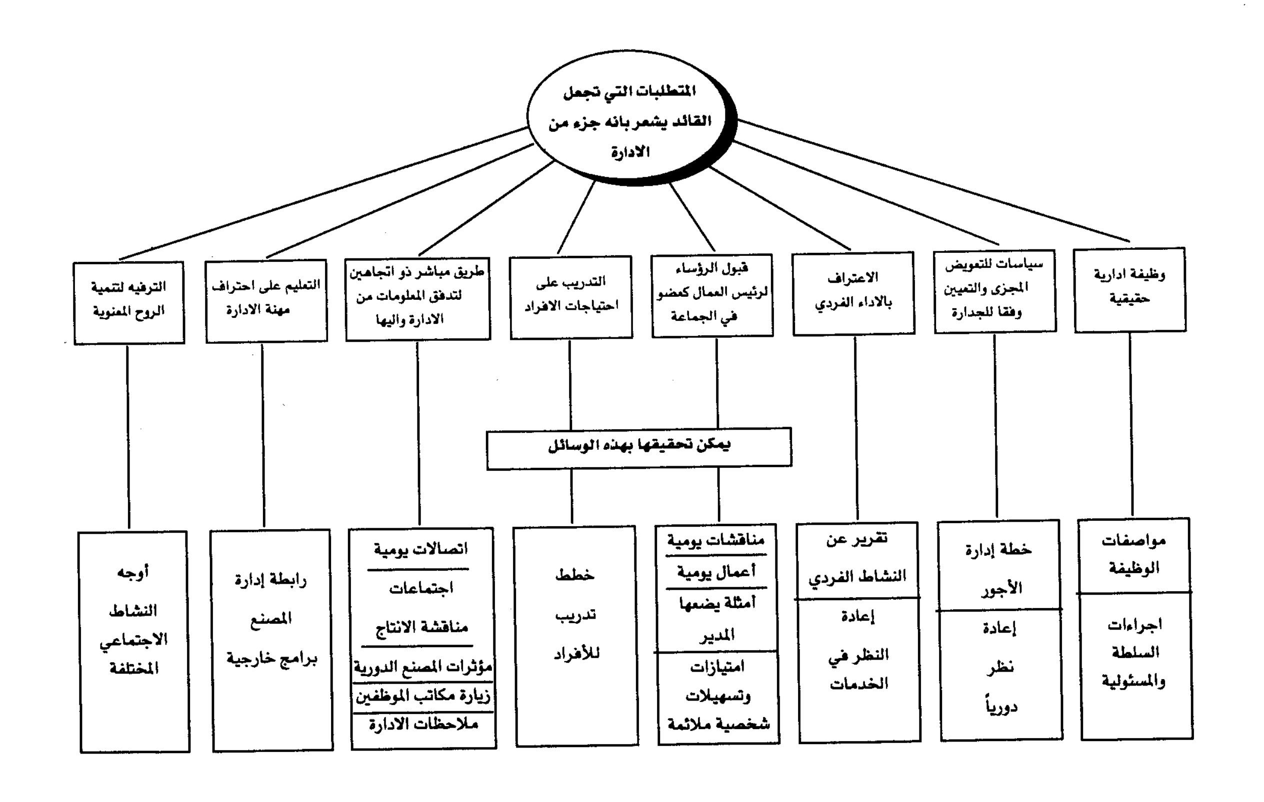
٨- قادراً على مواجهة الحقائق بصراحة.

٩- واضحاً في جميع تعاملاته.

١٠- لديه الرغبة والقدرة على إعطاء الثقة والولاء.

١١- يستخدم أساليب عمل متزنة وموضوعية.

❖ ولنجاح كل ذلك يجب أن يشعر القائد بأنه جزء من الإدارة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :


المتطلبات التي تجعل القائد يشعر بانه جزء من الادارة
وظيفة ادارية حقيقية
سياسات للتعويض المجزى والتعيين وفقا للجدارة
الاعتراف بالاداء الفردي
قبول الرؤساء لرئيس العمال كعضو في الجماعة
التدريب على احتياجات الافراد
طريق مباشر ذو اتجاهين لتدفق المعلومات من الادارة واليها
التعليم على احتراف مهنة الادارة
الترفيه لتنمية الروح المعنوية
يمكن تحقيقها بهذه الوسائل
مواصفات الوظيفة
اجراءات السلطة والمسئولية
خطة إدارة الأجور
إعادة نظر دورياً
تقرير عن النشاط الفردي
إعادة النظر في الخدمات
مناقشات يومية
أعمال يومية
أمثلة يضعها المدير
امتيازات وتسهيلات شخصية ملائمة
خطط تدريب للأفراد
اتصالات يومية
اجتماعات
مناقشة الانتاج
مؤشرات المصنع الدورية
زيارة مكاتب الموظفين
ملاحظات الادارة
رابطة إدارة المصنع
برامج خارجية
أوجه النشاط الاجتماعي المختلفة

❖ تؤكد الشركات اليابانية على استخدام فرق العمل كأحد السمات المميزة وذلك لمجموعة من الأسباب :

(١) أنه من خلال المقابلات الجماعية بين الأفراد يسهل توافر المعلومات مما يؤدي إلى التقليل من ظروف عدم التأكد ومن ثم إتاحة الفرص للابتكار والتجديد.

(٢) لكون المسؤولية جماعية بين الأفراد سيحاول الجميع بذل أقصى طاقة ممكنة في وضع الحل الأمثل للمشكلة محل الدراسة.

(٣) أن الاتجاهات الإيجابية والمبنية على أسس منطقية يتقبلها العقل البشري تستطيع التغلب على الآراء السلبية في اللقاءات الجماعية.

ارشادات لقائد فريق العمل [٣٦]

❖ اسبغ التقدير على أفكار أي شخص في الجماعة وتعاطف مع آرائهم، واجعلهم يشعرون بأهميتهم.

❖ لا تقل لأحد أنه مخطئ، ولكن الفت الانتباه إلى الأخطاء من طرف خفي .

❖ دع كل فرد يشعر بأن الفكرة فكرته.

❖ كن مخلصاً في تقديرك، مسرفاً في مديحك.

❖ خصص مكافأة للأفراد الذين يظهرون تعاوناً أكبر داخل الجماعة.

❖ راع أن تكون جماعتك مكونة من أفراد لهم جاذبية لبعضهم البعض فهذا يضمن تعاونهم.

❖ عندما يحتاج قرار طارئ إلى تعاون قلل عدد أفراد الجماعة المتخذة لهذا القرار.

❖ استخدم أسلوب الاجتماعات واللجان بين الأفراد المراد تعاونهم سوياً وذلك لإذابة الثلج بينهم.

❖ إذا لاحظت عدم انسجام بين أفراد الجماعة فنظم لهم رحلة أو حفلة حتى يظهروا لبعضهم المودة، فهذا أجدى على خلق روح التعاون في العمل فيما بعد.

القرار والعمل الجماعي (٥٩)

يعد اتخاذ القرارات من خلال جماعات العمل أمراً مفضلاً في الحالات الآتية :

١- عندما لا يكون لدى المدير الخبرة المتخصصة واللازمة لحل المشكلة المطروحة.

٢- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تعاون أكثر من متخصص وتبادل مكثف للمعلومات.

٣- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تحمل درجة عالية من المخاطرة.

٤- عندما يكون الهدف هو زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

٥- عندما يكون الهدف الوصول إلى حلول ابتكارية.

٦- عندما يكون العاملين بالمنظمة على مستوى عالي من الخبرة والمهارة.

٧- عندما يكون العمل بالمنظمة غير روتيني أو إجرائي.

الشروط الواجب توافرها لنجاح دوائر الاعمال

(١) تحديد المهام بوضوح.

(٢) تحديد قائد الدائرة.

(٣) توزيع المهام.

(٤) تحديد الوقت اللازم للانتهاء من العمل.

(٥) الاختيار الموضوعى لأعضاء الدائرة.

(٦) تحديد مواعيد ثابتة للعمل.

(٧) إدارة الاجتماعات بشكل جيد.

(٨) تحديد أسلوب وإجراءات العمل.

(٩) ضرورة التنسيق بين قيادات دوائر الأعمال وبين المديرين بالمنظمات تجنباً للشعور بالتهديد والتنافس.

(١٠) ضرورة التسيق بين قيادات دوائر الأعمال وبين المديرين بالمنظمات تجنباً للشعور بالتهديد والتنافس.

(١١) يجب تهيئة المناخ والوقت المناسب لتكوين وإدخال وتشغيل دوائر الأعمال.

عثرات في طريق دوائر الاعمال

(١) فرض القرارات على الآخرين.

(٢) عدم اعتراف الأفراد بأخطائهم.

(٣) شيوع عدم الثقة بين الأغلبية.

(٤) إنعدام روح الولاء.

(٥) عدم ملاءمة المعلومات لاتخاذ القرارات.

(٦) سوء الاتصالات.

(٧) انتشار السرية في معظم القضايا.

(٨) تأثر المديرين بأحداث الماضي.

(٩) سوء استخدام المهارات المتوفرة.

أسباب فشل دوائر الاعمال

(١) عدم اختيار المناخ التنظيمي الملائم.

(٢) فقدان ثقة الإدارة العليا.

(٣) فقدان ثقة العاملين في فعاليات دوائر الأعمال.

(٤) عدم تدريب أعضاء الدائرة على سلوكيات العمل الجماعي.

(٥) عدم فهم مراحل تطوير ونمو المنظمات حتى يتم اختيار نوع الدوائر لكل مرحلة.

(٦) إغفال الآثار المترتبة على نتائج أعمال دوائر الأعمال بالنسبة لبعض أو أحد المستويات التنظيمية.

(٧) إطالة الاجتماعات وغياب الأسلوب الديمقراطي الفعال في دائرة الحوار.

(٨) ضعف التفاعل بين أفراد الجماعة يؤدي إلى عدم قدرة تلك الجماعات على ممارسة أعمالها.

(٩) يعد الصراع أحد الأسباب الرئيسية والمباشرة والتي يؤدي وجودها إلى فشل جماعات العمل ...

لذا فسوف نتحدث في الصفحات التالية عن التفاعل بين أفراد دوائر الاعمال والصراع.

التفاعلات الداخلية بين أفراد دوائر الاعمال [٣٧]

يتم التفاعل بين أفراد دوائر الاعمال وجها لوجه حتى يتم الوصول إلى اتفاق.

وذلك يتطلب خطوات ثلاث هي :

(أ) جمع وترتيب الحقائق والمعلومات.

(ب) تفسير الحقائق.

(جـ) اتخاذ القرار على أساس المعلومات المتوافرة.

ولا شك أن إهمال هذا التتابع في الخطوات يؤدي إلى إبطال تماسك الجماعة وفاعليتها.

مع ملاحظة أن : الاجماع في الراي ليس مطلوباً.

ويمكن توضيح فئات عملية التفاعل من الشكل التالي :

(أ) النواحي الاجتماعية الانفعالية	١- إظهار التماسك - رفع شأن الآخرين. تقديم العون والمساعدة - المكافأة. ٢- إظهار الارتياح وعلامات تخفيف التوتر - النكات والضحك وإظهار الحب.
الاستجابات الإيجابية	٣- الموافقة -إظهار القبول- الفهم والطاعة.
(ب) النواحي المتصلة بالعمل: محاولات الإجابة	٤- تقديم المقترحات -إعطاء التوجيهات - التعبير عن استقلال الآخرين. ٥- إبداء الرأي -التحليل-التعبير عن المشاعر والرغبات. ٦- إعطاء تعريف للموقف -إعطاء المعلومات- الإعادة، التوضيح، التأكيد.
(جـ) النواحي المتصلة بالعمل: الأسئلة	٧- طلب تعريف للموقف-طلب المعلومات -التكرار والتأكيد. ٨- طلب الرأي والتحليل والتعبير عن المشاعر. ٩- طلب الاقتراحات والتوجيهات والطرق الممكنة للعمل.
(د) النواحي الاجتماعية الانفعالية:	١٠- عدم الموافقة -الصد-التمسك بالشكليات-حجب المساعدة. ١١- إظهار التوتر -طلب المساعدة- الانسحاب من الميدان.
الاستجابات السلبية	١٢- إظهار العدوان -الانتقاص من قدر الآخرين -تأكيد الذات أو الدفاع عنها.

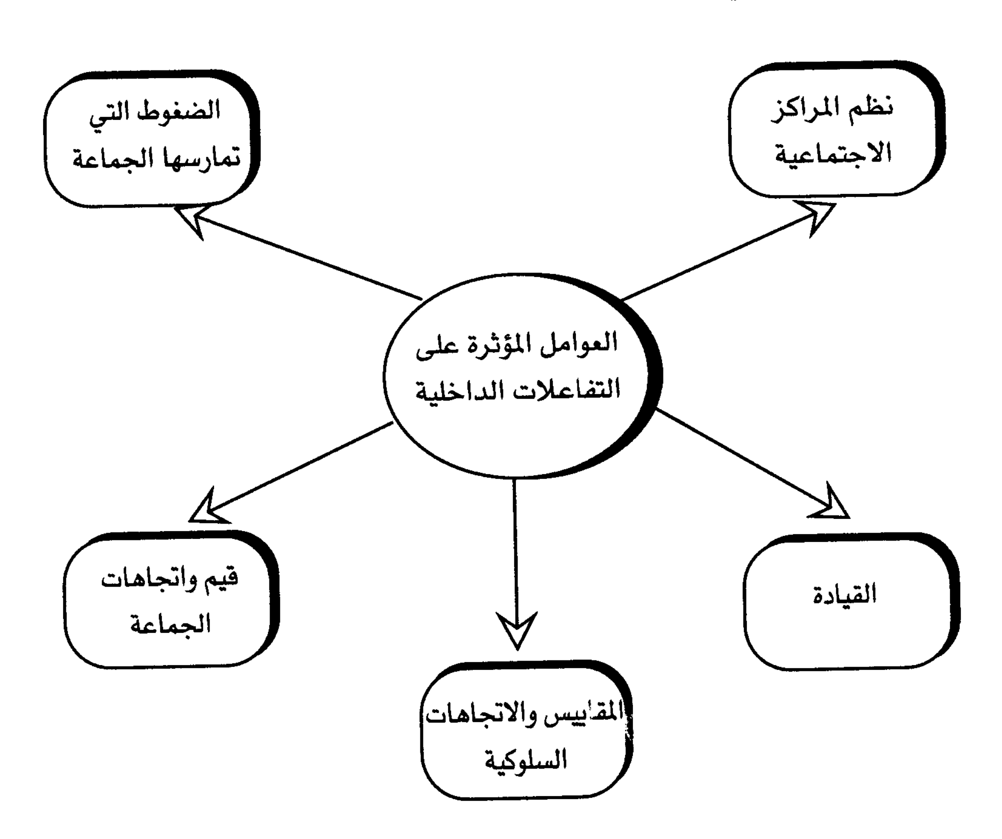
التكامل (١ ← ١٢)
التحكم في التوتر (٢ ← ١١)
اتخاذ القرارات (٣ ← ١٠)
الضبط (٤ ← ٩)
تحديد أسس تقويم الحلول (٥ ← ٨)
التعرف على الموضوع (٦ ← ٧)

❖ ومن الرسم يتضح أن :

❖ الفـئـات الوسـطى مـن ٤ : ٩ تتـصل أسـاسـاً بالعـمل المطلوب لحل المشكلة والسلوك الذي يقع في تلك الفئات سلوك يتميز بالحياد من الناحية الانفعالية وهو سلوك ضروري لأداء العمل سواء كان ناجحاً أم فاشلاً.

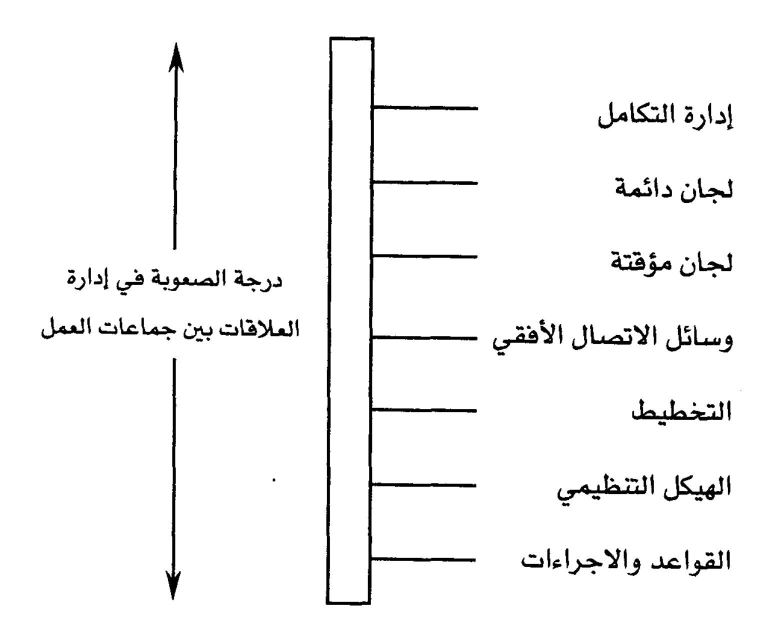
❖ أما الفئات المتطرفة فهي تتصل بالسلوك الذي يتميز بأنه اجتماعي -انفعالي في وجهته ومشكلات تنظيم الجماعة وتكاملها وهي مشكلات يصاحبها الانفعال أي أنه سولك تعبيري أكثر من أن يكون أداء للعمل.

❖ وبصفة عامة تتأثر التفاعلات الداخلية بمجموعة من العوامل التي يوضحها الشكل التالي :



إدارة السلوك بين الجماعات [٦٤]

يصور الشكل التالي مجموعة الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل المشكلات بين الجماعات :



محددات الأداء بين دوائر الاعمال [٦٥]

من خلال التفاعل السليم بين دوائر الاعمال في المنظمة يمكن إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها ... وقد أمكن حصر محددات الأداء بين دوائر الاعمال في الآتي :

١- درجة اعتماد دوائر الاعمال على بعضها ... وهنا يمكن التمييز بين الحالات الآتية:

(أ) الاعتماد المنعدم : حيث تعمل كل مجموعة بمعزل عن الأخرى.

(ب) الاعتماد المتوالي : حيث تكون مخرجات الأداء لمجموعة ما هي مدخلات المجموعة الأخرى.

(جـ) الاعتماد التبادلي : حيث تتبادل دوائر الاعمال أداء المهام المختلفة التي توكل إليها على سبيل الإثراء الوظيفي .

٢- درجة الاختلاف بين دوائر الاعمال في درجة التأكد من نتائج الأداء ... حيث يتم التمييز بين نقطتين أساسيتين هما :

(أ) درجة وضوح الأهداف الخاصة بكل دائرة.

(ب) مدى تأثير العوامل البيئية على أداء دائرة العمل.

٣- مدى الاختلاف بين دوائر الاعمال في الأهداف والوقت اللازم للحصول على معلومات عن نتائج الأهداف.

قائمة المراجع

حسب ترتيب ورودها في هذا الفصل

(١) د. عطيات محمد حسن عميش -جودة الإنتاج- غير مبين الناشر- ١٩٩٦- ص ١٠٦ .

(٢) د. محمد توفيق رمزي-العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال-مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر-القاهرة-١٩٦٦-ص ٤٧ .

(٣) د. أحمد ماهر-السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-المكتب العربي الحديث-١٩٨٥-ص ٧٠ .

(٤) د. محمد توفيق ماضي-إدارة الجودة-مدخل النظام المتكامل-دار المعارف-١٩٩٥-ص ٢٧٧ وما بعدها.

(٥) د. محمد علي شهيب-السلوك الإنساني في التنظيم-دار الفكر العربي-القاهرة-١٩٨٢-ص ١٨٠ وما بعدها.

(٦) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية - إدارة الموارد البشرية-الجزء الرابع-ص ٣١٢ .

(٧) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية - إدارة الموارد البشرية-الجزء الرابع-ص ٣١٢ .

(٨) د. فريد راغب النجار-برنامج تكنولوجيا حلقات الجودة بيت الإدارة والاستشارات والتدريب-القاهرة في ٢٩ يناير ١٩٩٥-ص ٨ .

(٩) د. عطيات محمد حسن عميش-جودة الإنتاج-مرجع سبق ذكره-ص ١٠٦ وما بعدها.

(١٠) جوزيف جابلونسكي-تعريب عبد الفتاح النعماني-إدارة الجودة الشاملة-سلسلة إصدارات بميك-١٩٩٤-ص ١٠٤ .

(١١) المرجع السابق -ص ١٥٢ د.

(١٢) د. رأفت رضوان -محاضرات تدريبية.

(١٣) د. محمد عبد الغني حسن -مهارات العمل الجماعي -مركز تطوير الأداء والتنمية-١٩٩٦-ص ١٤٥ .

(١٤) د. أحمد ماهر-السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره- ص ٧٠ .

(١٥) جوزيف جابلونسكي-إدارة الجودة الشاملة-مرجع سبق ذكره-ص ٢١٥ .

(١٦) د. محمد توفيق ماضي-إدارة الجودة-مرجع سبق ذكره-ص ٢١٥ .

(١٧) د. محمد على شهيب -السلوك الإنساني في التنظيم- مرجع سبق ذكره-ص ١٩.

(١٨) د. فريد راغب النجار -محاضرات تدريبية.

(١٩) د. كامل محمد المغربي-السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس-دار الفكر للنشر والتوزيع-١٩٩٣-ص ١٣١ .

(٢٠) د. محمد توفيق ماضي-إدارة الجودة-مرجع سبق ذكره-ص ٢٩٧ .

(٢١) فليب أنكنسون-تعريب عبد الفتاح السيد النعماني-إدارة الجودة الشاملة-الجزء الأول-سلسلة إصدارات بميك-١٩٩٦-ص ١٩٤،ص ١٤٣ .

(٢٢) المرجع السابق-ص ٢٤٣ .
(٢٣) د. فريد راغب النجار -برنامج تكنولوجيا حلقات الجودة- مرجع سبق ذكره ص ١٢.
(٢٤) د. كامل محمد المغربي-السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره-ص ١٢٤ وما بعدها.
(٢٥) د. خالد عبد الرحيم الشيمي-التطبيع الاجتماعي التنظيمي-المجلة العربية للإدارة-المجلد الرابع عشر-العدد الثالث- ١٩٩٠ .
(٢٦) د. خالد عبد الرحيم الشيمي-التطبيع الاجتماعي التنظيمي-المجلة العربية للإدارة-المجلد الرابع عشر-العدد الثالث- ١٩٩٠ .
(٢٧) د. أحمد ماهر -السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره ص ٢٧٥ .
(٢٨) د. أحمد ماهر -السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره ص ٢٧٥ .
(٢٩) الجامعة الأمريكية-مركز الشرق الأوسط للدراسات الإدارية-برامج تدريبية.
(٣٠) د. عبد السلام أبو قحف-سياسات الأعمال والممارسات الإدارية-في المنظمات الصناعية والتجارية-مؤسسة شباب الجامعة-١٩٨٩-ص ٣٩٧ وما بعدها.
(٣١) د. عبد السلام أبو قحف-سياسات الأعمال والممارسات الإدارية- مرجع سبق ذكره-ص ٣٩٧ وما بعدها.
(٣٢) د. أحمد ماهر -السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره ص٢٨٠ .
(٣٣) د. عبد الباري درة-العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة- مرجع سبق ذكره-ص ٣٩٧ وما بعدها.
(٣٤) د. محمد قاسم القريوني-السلوك التنظيمي- دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-دار المستقبل للنشر والتوزيع-عمان-١٩٨٩-ص ١٤٠ .
(٣٥) توم بيترز-ترجمة محمد الحديدي-ثورة في عالم الإدارة-الدار الدولية للنشر والتوزيع-القاهرة-١٩٩٥-ص ٤٥٣ .
(٣٦) د. كامل محمد المغربي-السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-دار الفكر للنشر والتوزيع-١٩٩٣-ص ٢٣٧ .
(٣٧) د. لويس كامل ملكية-سيكولوجية الجماعات والقيادة- مكتبة النهضة العربية-١٩٧٠-ص ١٦٠ .
(٣٨) مركز القرار للاستشارات-كيف تدير الصراع في المنظمة-دليل المدير العربي إلى صنع القرار-١٩٩٤-ص ٤٠٦ .
(٣٩) د. أحمد ماهر -السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-مرجع سبق ذكره ص٢٧٩ .
(٤٠) د. السيد فتحي حسيب-مقدمة في النظم السلوكية-مكتبة الجلاء الحديثة-بورسعيد-١٩٩٢-ص ١٧٧ .
(٤١) د. أحمد ماهر -السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره ص٢٨٠ .
(٤٢) مركز القرار للاستشارات-مرجع سبق ذكره ص ٤٠٧ .

(٤٣) د. محمد قاسم القريوني-السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره ص ٢٠٠ .

(٤٤) د. محمد قاسم القريوني-مرجع سبق ذكره ص ٢٠٠ .

(٤٥) مركز القرار للاستشارات-مرجع سبق ذكره ص٤٠٠ .

(٤٦) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية - مرجع سبق ذكره-ص ٣٩٥ .

(٤٧) د. أحمد ماهر -السلوك التنظيمي-مرجع سبق ذكره ص ٣٠٣ .

(٤٨) د. علي عبد الوهاب-محاضرات تدريبية.

(٤٩) هذا الاستقصاء من إعداد د. حسين شرارة-محاضرات تدريبية.

(٥٠) هذا الاستقصاء من إعداد د. علي عبد الوهاب-محاضرات تدريبية.

(٥١) هذا الاستقصاء من إعداد د. علي عبد الوهاب-محاضرات تدريبية.

(٥٢) هذا الاستقصاء من إعداد د. سعيد يس عامر-محاضرات تدريبية.

(٥٣) هذا الاستقصاء من إعداد مركز الدراسات والبحوث الإدارية-بالجامعة الأمريكية.

(٥٤) هذا الاستقصاء من إعداد د. أحمد ماهر-كتاب السلوك التنظيمي.

(٥٥) هذا الاستقصاء من إعداد د. علي عبد الوهاب-محاضرات تدريبية.

(٥٦) هذا الاستقصاء من إعداد د. علي عبد الوهاب-محاضرات تدريبية.

(٥٧) هذا الاستقصاء من إعداد د. محمود صبح-محاضرات تدريبية.

(٥٨) هذا الاستقصاء من إعداد د. فؤاد القاضي .

(٥٩) د. رفعت محمد جاب الله-إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي-غير مبين الناشر-١٩٨٨- ص ٢٨٥.

(٦٠) المرجع السابق- ص ٢٩٧ .

(٦١) المرجع السابق- ص ٢٨٣ .

(٦٢) المرجع السابق- ص ٢٨٧ .

(٦٣) المرجع السابق- ص ٢٦١ .

(٦٤) المرجع السابق- ص ٢٩٣ .

(٦٥) المرجع السابق- ص ٢٩٥ .

(٦٦) د. منصور فهمي-مقدمة العلوم السلوكية- غير مبين الناشر أو سنة النشر-ص ٣٥٧ .

(٦٧) د. نعيم الزنفلي-العلاقات المتبادلة في التنظيم-مدخل للتميز الإداري-غير مبين الناشر-١٩٩٥- ص ٢٨١ .

(٦٨) جاري ديسلر-تعريب عبد القادر محمد عبد القادر-أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة-دار المريخ-ص ٧٩٩ .

الفصل الرابع
إدارة العمل المكتبي

تقديم

❖ هناك خلاف واضح بين الباحثين في تحديد ماهية كتابة التقارير العلمية فمنهم من يركز على النواحي الشكلية للتقرير من حيث أسلوب الكتابة وطريقة العرض ... والشكل العام للتقرير بصفة عامة غير أن الفريق الآخر يرى أن تركيز الاهتمام يجب أن ينصب أولاً وأخيراً على المحتوى العلمي للتقرير دونما إلتزام بقواعد اللغة أو سلاسة الأسلوب.

❖ غير أننا نرى أن كلاً من الشكل والمضمون لهما أهمية متساوية بحيث لا يجوز إغفال أحدهما على حساب الآخر ... فلا يعتبر تقريراً علمياً سليماً ذلك التقرير الذي ينخفض مستواه عن الحد الأدنى المقبول من حيث الشكل وكذلك الحال إذا ما انخفض مستوى التقرير العلمي عما هو متوقع منه .

❖ ومن أجل ذلك فإننا نعرض في الصفحات التالية موضوع التقرير من حيث الشكل والمضمون مدركين أن التعليم الحقيقي يتحقق بالممارسة لما عرفه الإنسان ... وكما يقول المثل "أنني أسمع فأنسى ... وأرى فأتذكر ... وأعمل فأتعلم" ومن أجل ذلك حرصنا في عرضنا لموضوع التقرير على التركيز على النواحي العملية بما يمكن القارئ من اكتساب القدرة على كتابة التقرير بأسلوب علمي سليم.

المفهوم

التقرير هو :

١- عرض كتابي شفوي .

٢- يتضمن هذا العرض مجموعة من :

❖ الحقائق : وقائع تاريخية تمثل واقع الأمور سواء كانت ذات صفة شخصية تختص بأشخاص بذاتهم أم كانت ذات صفة نظامية ناتجة عن ممارسة نشاط المنظمة.. أو كانت ذات صفة بيئية تمثل واقع الأمور في البيئة المحيطة بالمنظمة.

❖ البيانات : وهي الحقائق التي تم تسجيلها بواسطة رموز معينة... كلمات.. حروف..أشكال، بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت لاحق.

❖ المعلومات : هي نتاج معالجة البيانات بهدف خلق وزيادة المعرفة لمتخذ القرار بما يمكنه من الحكم السليم على واقع الأمور.

ويوجه هذا العرض إلى :

❖ الرئيس : لعرض المشكلات وإعطاء ونقل المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة، وتقديم الأفكار.

❖ المرؤوس : لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والتوجيهات الواجب تنفيذها.

❖ الزميل : لتسهيل تنسيق الجهود بين الإدارات المرتبطة الأعمال .

❖ الجهات الخارجية : (المساهمين، الإدارات الحكومية ..) لتزويدهم بالبيانات التي تهمهم عن نشاط المنشأة .

وذلك بهدف :

١- إعلام الغير (نقل المعلومات).

٢- تحريك سلوك الآخرين عن طريق الإقناع (تقديم التوصيات).

٣- إيجاد حلول لمشكلة حقيقية (تقديم اقتراحات).

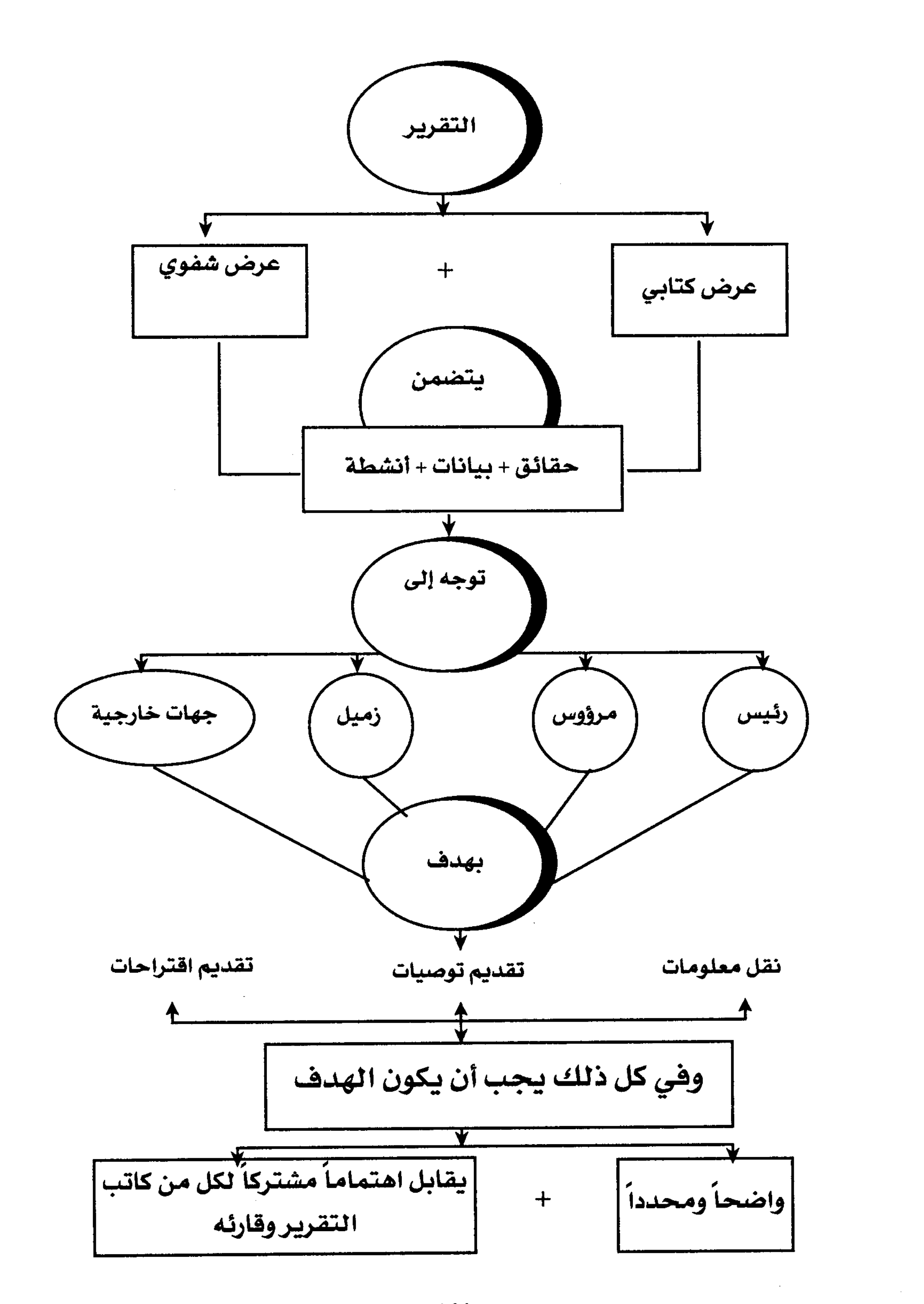
نقطة حوار

❖ يتوقف تحقيق الهدف من التقرير على قدرة الكاتب على التأثير على القارئ.

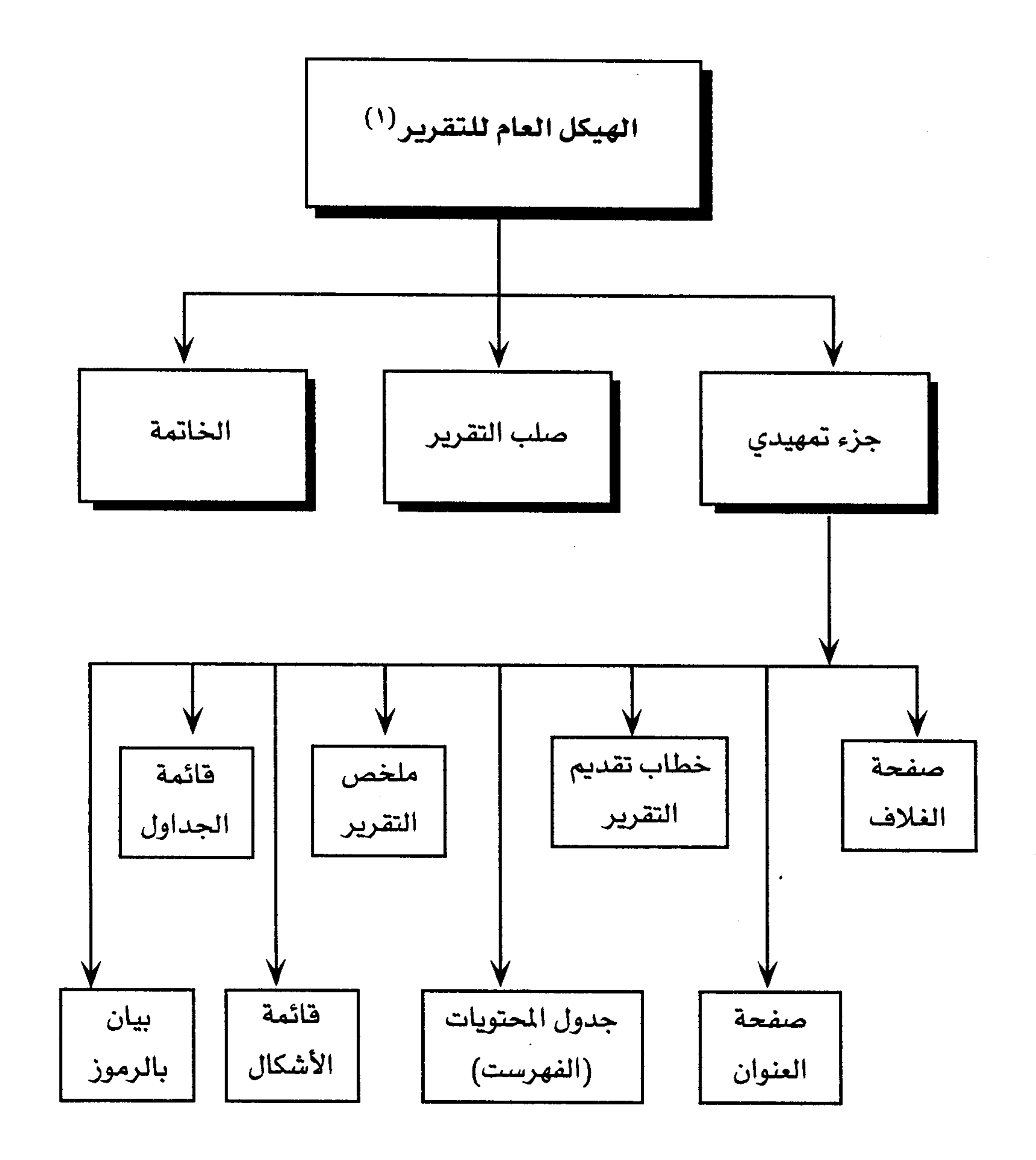
❖ مع ملاحظة أن :

التقرير وسيلة من وسائل الاتصال داخل المنظمة وليس هدفاً في حد ذاته.

❖ أي أن التقرير هو : وثيقة تتضمن عرضاً للحقائق الخاصة بموضوع معين عرضاً تحليلياً بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.



التقرير
عرض كتابي
+
عرض شفوي
يتضمن
حقائق + بيانات + أنشطة
توجه إلى
رئيس
مرؤوس
زميل
جهات خارجية
بهدف
نقل معلومات
تقديم توصيات
تقديم اقتراحات
وفي كل ذلك يجب أن يكون الهدف
واضحاً ومحدداً
+
يقابل اهتماماً مشتركاً لكل من كاتب التقرير وقارئه


الهيكل العام للتقرير(١)
الخاتمة
صلب التقرير
جزء تمهيدي
قائمة الجداول
ملخص التقرير
خطاب تقديم التقرير
صفحة الغلاف
بيان بالرموز
قائمة الأشكال
جدول المحتويات (الفهرست)
صفحة العنوان

الهيكل العام للتقرير

١- الجزء التمهيدي للتقرير : ويحتوي على :-

(أ) صفحة الغلاف :

وهي لحماية التقرير عند تداوله ... يكون الغلاف إما ورقاً عادياً أو ورقاً مقوى وفي التقارير المهمة يفضل أن يكون لون صفحة الغلاف إما أسود أو أزرق أو بني ويكتب على الغلاف :

❖ عنوان التقرير.

❖ اسم كاتب التقرير.

نقطة حوار

لزيادة فاعلية التقرير لا بد من تدعيمه بأسلوب آخر من أساليب الاتصال وهو التقديم والعرض الشفوي.

(ب) صفحة العنوان :

وهي الصفحة التالية للغلاف وهي تشمل على :

❖ عنوان مختصر (يفضل أن لا يزيد عن خمس كلمات إلا في حالات الضرورة) عن التقرير موضحاً مضمون التقرير بطريقة تدعو إلى الاهتمام.

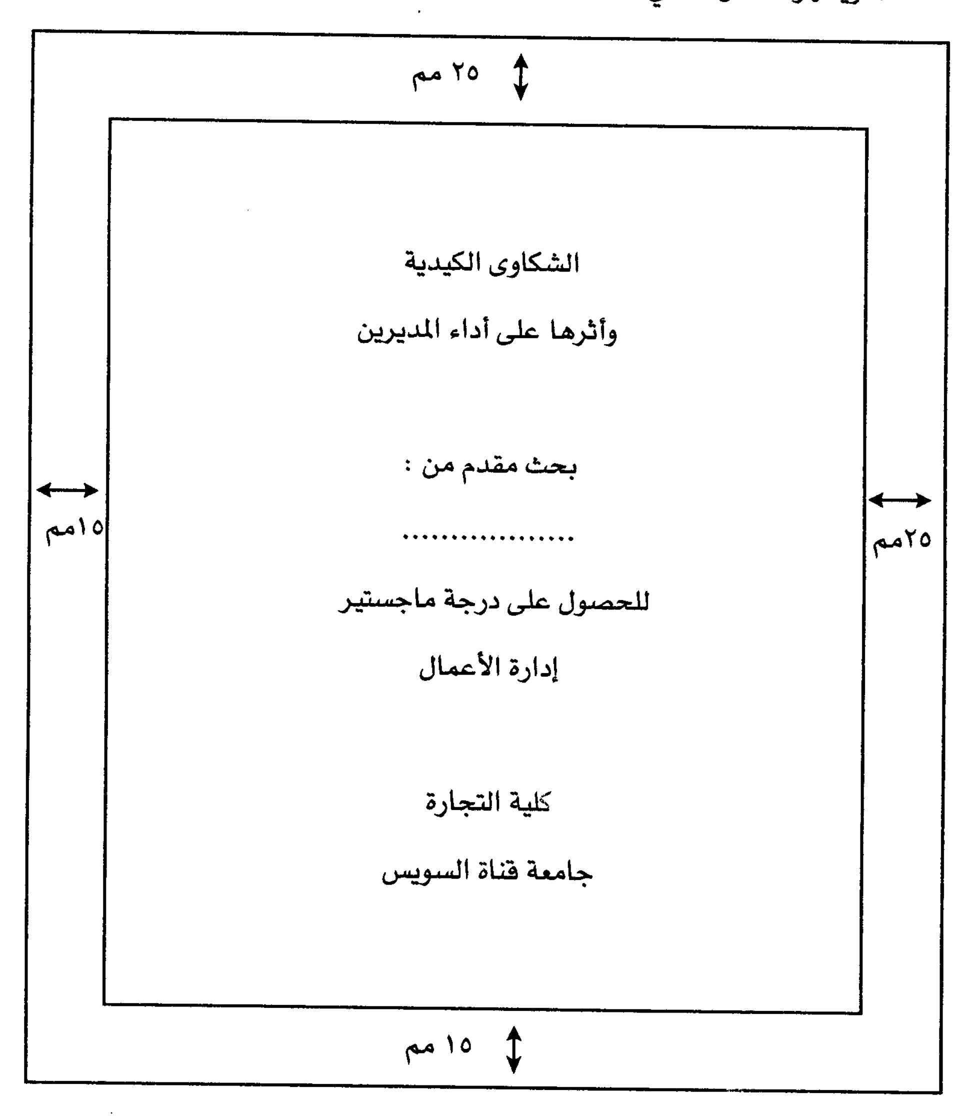
❖ كاتب التقرير وأسماء الأشخاص أو الجهات الموجه إليهم التقرير.

❖ تاريخ إعداد التقرير.

❖ ويلاحظ أن الأبعاد القياسية للورق المستخدم لكتابة التقارير بما في ذلك صفحة العنوان هي : ٢٩٧×٢١٠ مم (A4) وتكون الكتابة والرسومات والجداول

وغيرها من محتويات التقرير في إطار يبعد ١٥ مم من كل ناحية عن هوامش الورقة عدا الهامش الأيمن في التقارير المكتوبة بأي لغة أجنبية فيبعد ٢٥ مم تحسباً لعملية تجليد أو خياطة التقرير.

❖ ويظهر الشكل التالي مثلاً لصفحة العنوان :



نقطة حوار

التقرير هو أنسب وسيلة للاتصال في الحالات التالية :

١- إذا كانت طبيعة موضوع التقرير بالأهمية التي تبرر التكلفة والوقت والجهد المبذول في إعداده.

٢- إذا كان لا بد من الكتابة خوفاً من النسيان أو من سوء الفهم الناتج عن الاتصال الشفوي.

٣- إذا كانت مسؤولية الكتابة في حد ذاتها عملية حتمية.

(جـ) خطاب تقديم التقرير :

ويحتوي هذا الخطاب على :

١- الجهة التي طلبت إعداد التقرير.

٢- الغرض من إعداد التقرير.

٣- أجزاء التقرير الرئيسية.

٤- المشكلات التي واجهت الباحث عند جمع البيانات.

٥- الاستعداد للإجابة على أية استفسارات.

نقطة حوار

لا بد أن يكون التقرير فوق كل شيء :

❖ دقيقاً واضحاً ومرتباً ترتيباً منطقياً.

❖ مختصراً لدرجة لا تسمح بوجود حشو.

❖ أن يتحاشى كتابه الجمل الطويلة المعقدة.

❖ إذا كان التقرير عن اجتماع فيكتب بصيغة الغائب.

❖ إذا كان التقرير عن واقعه أو اجتماع فلا بد من كتابته في الزمن الماضي.

❖ أن يكون التقرير سردياً بصيغة المتكلم إذا كان شخصياً.

(د) صفحة محتويات التقرير "الفهرست" :

وهي تشتمل على :

❖ بياناً بأجزاء التقرير.

❖ أرقام الصفحات التي تبدأ عندها كل جزء.

❖ عناوين أجزاء التقرير بالشكل الذي تظهر به في التقرير نفسه.

(هـ) ملخص التقرير :

يتكون الموجز عادة من عدد من الكلمات تتراوح ما بين (١٠٠-١٠٠٠ كلمة) حسب نوعية التقرير ومدى أهميته .

ويتضمن الملخص ما يلي :

❖ شرحاً مختصراً لموضوع التقرير .

❖ طرق البحث المستخدمة وكيفية جمع البيانات.

❖ النتائج التي تم التوصل إليها ومدى موافقتها لما سبقه من تقارير.

❖ التوصيات المبينة على النتائج والاستجابات.

❖ المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة.

❖ النقاط التي تقع خارج نطاق سلطاتك والتي لها علاقة مباشرة بالتقرير الذي تعده.

(و) قائمة الأشكال :

وهي تتضمن بياناً بجميع الأشكال التي يتضمنها التقرير بأرقامها المتسلسلة وعناوينها ورقم الصفحة التي يظهر فيها الشكل.

(ز) قائمة الجداول :

وهي تتضمن بياناً بجميع الجداول التي يتضمنها التقرير بأرقامها المتسلسلة وعناوينها ورقم الصفحة التي يظهر فيها الجدول.

(ح) بيان الرموز :

❖ ويتضمن هذا البيان الرموز المستخدمة في التقرير والمعاني التي ترمز إليها وتكون الرموز إما أرقاماً أو حروف عربية أو أجنبية.

❖ وقد تتكون الرموز من حرف واحد أو أكثر.

❖ قد تضاف إليه علامة تحت مستوى السطر أو فوقه.

❖ يجوز لكاتب التقرير ابتكار رموزاً في تقريره طالما أنها تتناسب مع موضوع التقرير ومجاله.

❖ يراعي في الرموز ما يلي :

(أ) ألا يستخدم الرمز للدلالة على معنيين مختلفين في التقرير الواحد مثل حرف (ق) للدلالة على القدرة أو القوة معاً.

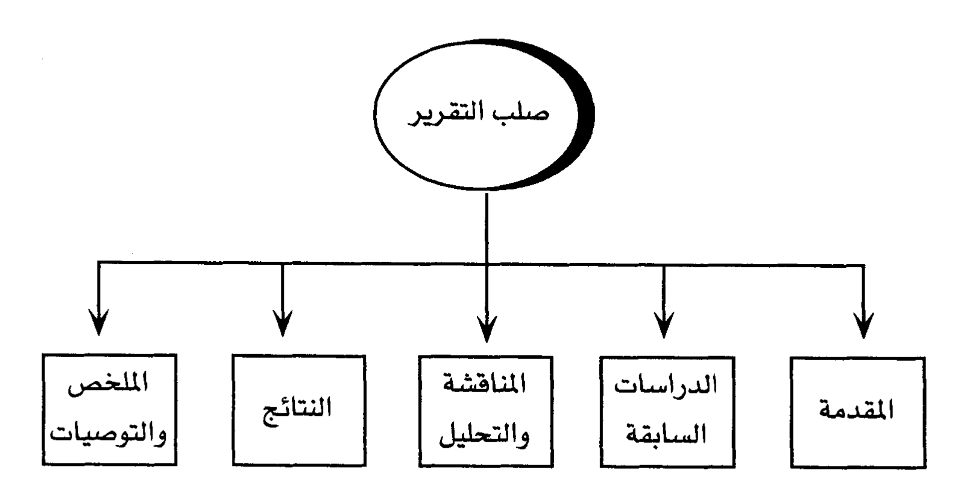
(ب) يتم ترتيب الرموز ضمن بيان الرموز هجائياً ثم الأرقام ثم العلاقات تحت السطر.

نقطة حوار

لا شك أننا نتفق على أنه من غير المعقول أن يبذل كاتب التقرير جهده لتحقيق

٢- صلب التقرير :

ربما تتطلب التخصصات المتباينة للتقارير أو تتطلب الجهة المقدم إليها التقرير ترتيباً مختلفاً لجسم التقرير وتقسيماً مختلفاً لفصوله إلا أنه لا بد من التأكد في جميع الأحوال أن العناصر التالية والتي تتضمنها طريقة : التقرير ذو الفصول الخمسة موجودة في جميع أنواع التقارير مهما اختلف موقعها...



❖ وفيما يلي شرح لمحتويات جسم التقرير ذي الفصول الخمسة :

(أ) المقدمة :

وفيها يتم عرض الآتي :

- ❖ موضوع التقرير .
- ❖ الغرض من الكتابة .
- ❖ الطريقة التي جمعت بها بيانات التقرير.
- ❖ الجهة التي خولت سلطة إجراء البحث.
- ❖ المشكلة التي استدعت وضع التقرير.
- ❖ نطاق البحث.
- ❖ حدود البحث.
- ❖ الغرض من البحث.
- ❖ طرق جمع البيانات.

(ب) الدراسات السابقة :

يقدم كاتب التقرير عرضاً للتقارير السابق نشرها موضحاً فيه اسم صاحب التقرير وتاريخ النشر والأسلوب المستخدم في الدراسة والنتائج التي توصل إليها وعلاقة ذلك بتقريره الحالي .

نقطة حوار

التقرير الذي يحدث أنسب تأثير على القارئ هو التقرير الذي يستطيع فيه الكاتب أن يحقق أنسب توليفة بين نوعية المحتوى المعروض وكمية المحتوى المقدم لا أكثر ولا أقل.

(جـ) المناقشة والتحليل :

يعتبر هذا الجزء هو أهم جزء وأكبر جزء في التقرير حيث يعرض فيه الباحث البيانات التي حصل عليها ويحللها ويفسرها ويبين أهمية كل فكرة وعلاقتها بالمشكلة.

نقطة حوار

❖ كتابة التقارير فن ... فإلى جانب الخطوات العلمية الواجب مراعاتها عند إعداد التقارير هناك الجانب الفني الذي يعني الموهبة والاستعداد الشخصي، سلاسة الأسلوب وسهولة وبساطة وسرعة وصوله.

❖ حتى الآن لم يتم التوصل إلى وضع مواصفات موحدة لكتابة التقارير.

(و) النتائج :

وينتهي التقرير بتقديم مجموعة من النتائج والتي بنيت على التحليل والتفسير المنطقي للبيانات التي عرضت في التقرير ونستطيع هنا الإستعانة بطرق عرض وتمثيل البيانات.

(هـ) الخلاصة والتوصيات :

وهنا يعرض كاتب التقرير ملخصاً وافياً لدراسته ثم الاستنتاجات التي توصل إليها ثم توصياته بشأن الاستفادة من هذه الدراسة ثم يلي ذلك بيان بمجموعة المراجع التي استعان بها.

نقطة حوار

❖ نجد في كتابة التقارير من هو متخصص في كتابة الخطب الموجهة للعامة أو للخاصة على مستوى السياسين ونجد أيضاً من هو متخصص في كتابة العروض العلمية المتخصصة في الزراعة والصناعة.

❖ مما يدفعنا في النهاية إلى القول بأن كتابة التقارير هي علم وفن في آن واحد.

٣- ملحقات التقرير :

وهي تظهر في نهاية مجلد التقرير وهي تتضمن أياً ما يلي :

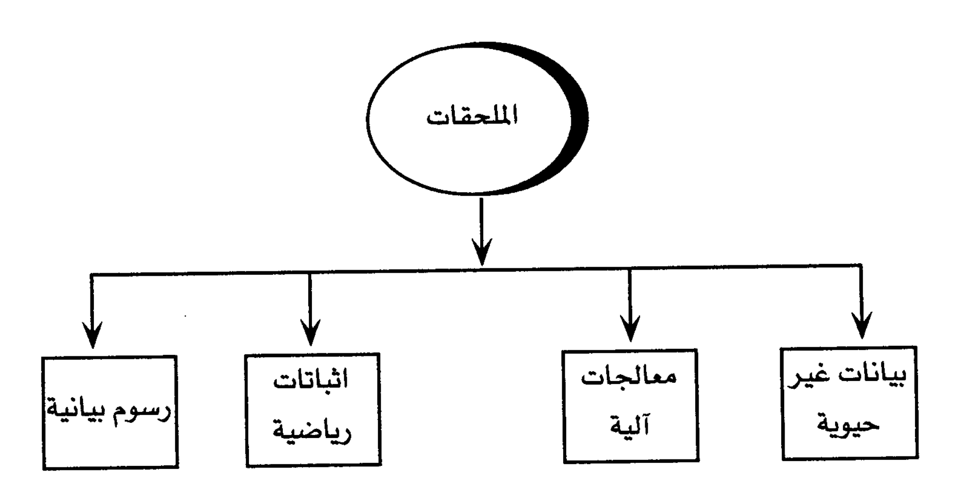
(١) الأساس النظري لبعض الحقائق.

(٢) رسومات التقسيمات نفذت بناء على نتائج الدراسة.

(٣) الإثبات الرياضي لبعض العلاقات التي استخدمت في التقرير.

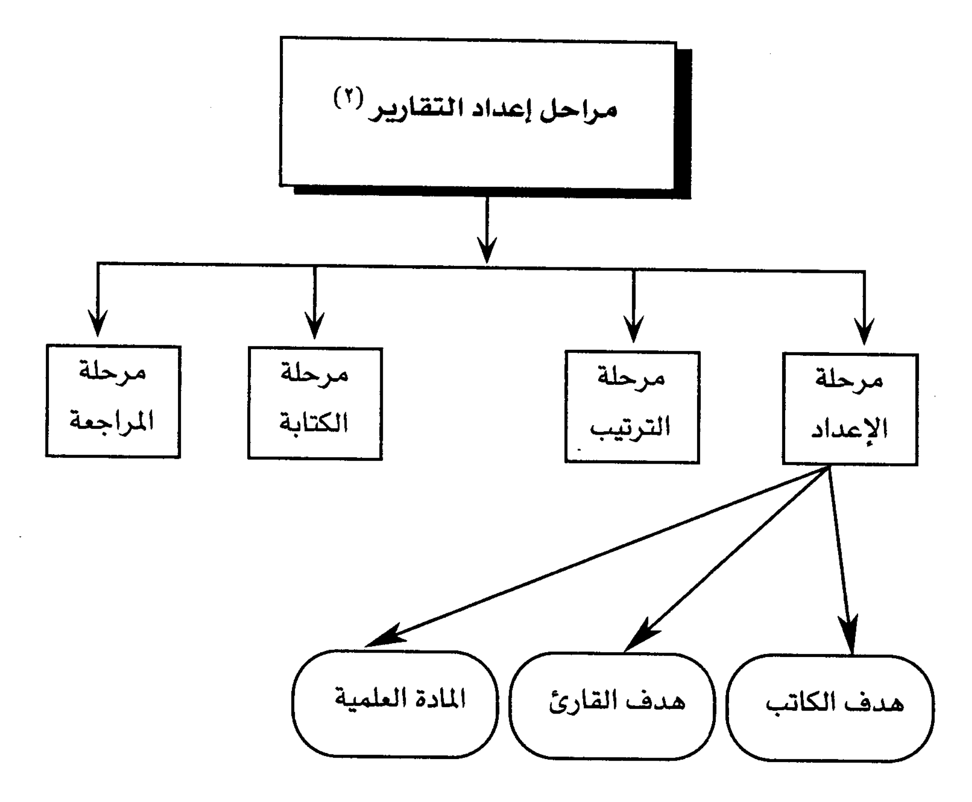
(٤) نتائج المعالجات الرياضية التي تمت على الحاسب الآلي واستخدمت في عملية التحليل واستخلاص النتائج.

(٥) بيانات استخدمت في إجراء الدراسة غير أن وضعها في صلب التقرير يؤدي إلى قطع تسلسل التقرير.



نقطة حوار

إن تقريرك يقرأه في العادة رئيس مشغول لا يتسع وقته للإسهاب والغموض، فكن دقيقاً سهلاً واضحاً شقياً.



١- مرحلة الإعداد

(١) حدد هدفك من إعداد التقرير :

أ- من أنت؟ وماذا تريد من التقرير؟

ب-حدد هدف التقرير : (نقل معلومة، تقديم مقترحات، تقديم توجيهات).

٢- حدد هدف قارئ التقرير :

اسأل نفسك :

- ما الذي يحتاج قارئ التقرير أن يعرفه ..؟
- ما الذي يعرفه عن الموضوع من قبل ..؟
- كيف يمكنني إضافة معلومات جديدة إلى قارئ التقرير ...؟
- كيف ستستخدم التقرير ..؟

(٣) حدد المادة التي ستعدها في التقرير :

❖ اجمع الحقائق والأفكار عن موضوع التقرير بطرق الجمع المختلفة (الملاحظة، القابلة، استمارة الاستبيان ..)

❖ راجع ما جمعت من حقائق للتأكد من صحتها.

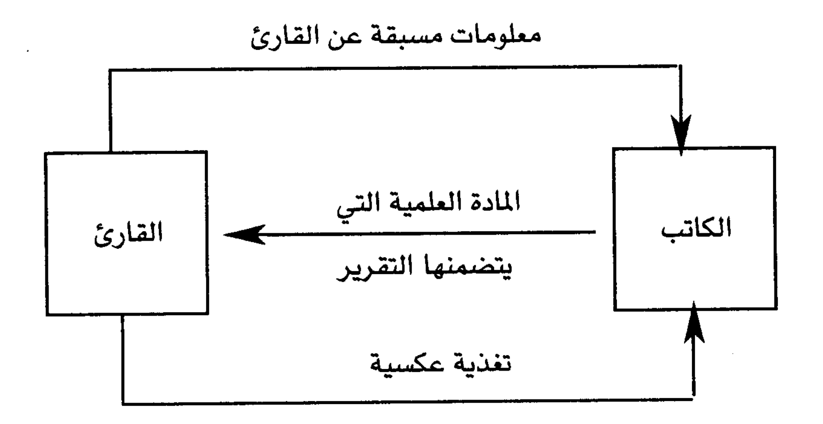
❖ دون في مذكرتك كل ما جمعت من الحقائق والأفكار المتعلقة بموضوع التقرير.

مع ملاحظة أن :

الإعداد السليم للتقرير يسهم إلى حد كبير في نجاحة حيث أن :

الإعداد الجيد = كاتب ماهر + قارئ متمرس + مادة علمية واضحة

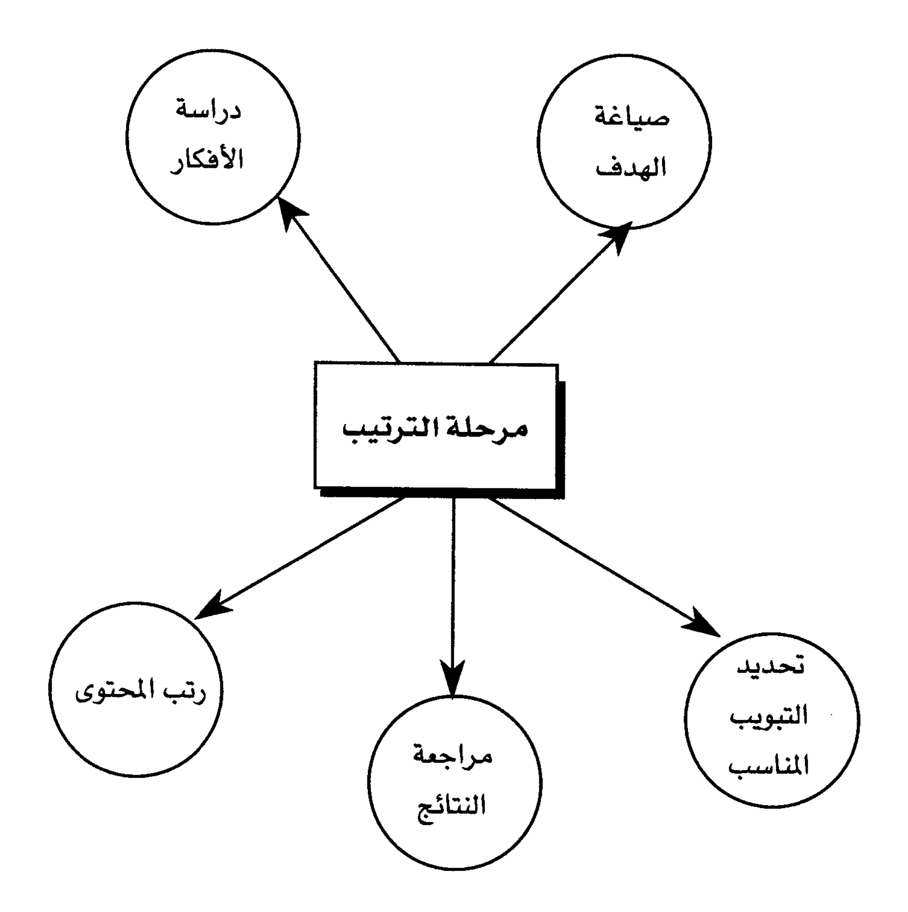
وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



نقطة حوار

❖ سواء تضمن التقرير حقائق أو مقترحات أو كليهما معاً فلا بد من الحرص على توضيح ذلك كله حتى لا يختلط الأمر على القارئ.

❖ إن من واجبك أن تلبي احتياجات قارئ التقرير هل ينظر إلى موضوع التقرير نظرة عملية أم فنية أم إدارية؟



٢- مرحلة الترتيب

١- سجل هدفك في عبارة واحدة موجزة وجامعة بحيث توضح مدى فهمك للمهمة الموكلة إليك.

٢- ادرس الأفكار والحقائق التي جمعتها واحذف كل فكرة ترى أنها غير مفيدة لتحقيق هدفك.

٣- فكر في التقسيمات الرئيسية التي ستأخذها واختر عنواناً لكل قسم وسجل قائمة بالفقرات التي يقع عليها اختيارك تحت العناوين المناسبة.

٤- أعطى أرقاماً لكل قسم من أقسام التقرير حتى يمكنك الرجوع إليه عند الحاجة.

٥- رتب المحتويات الداخلية في كل قسم بأسلوب يسهل على القارئ فهمه ومتابعته.

٦- تأكد من أن الاستنتاجات أو التوصيات التي توصلت إليها تنسجم مع الحقائق التي استخدمتها وتتفق معها.

٧- راجع العنوان الرئيسي وعناوين الأقسام بدقة.

٨- أدرس مدى فائدة الاستعانة بالرسوم والأشكال التوضيحية.

٩- أدرس مدى فائدة استخدام الهوامش.

نقطة حوار

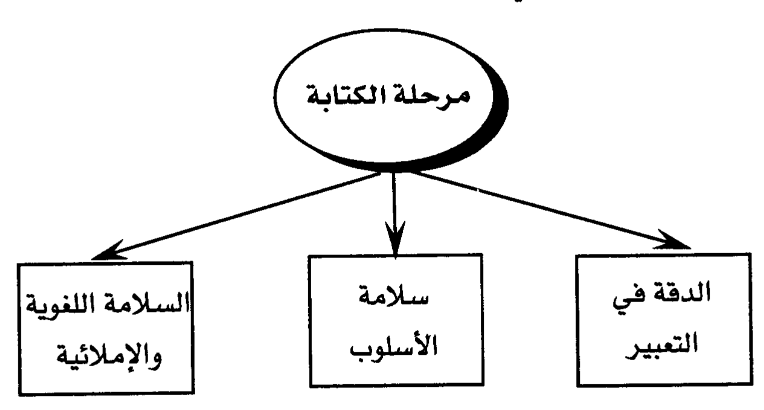
إن كتابة التقارير لها أصول علمية وتتطلب مجموعة من المهارات مثل :

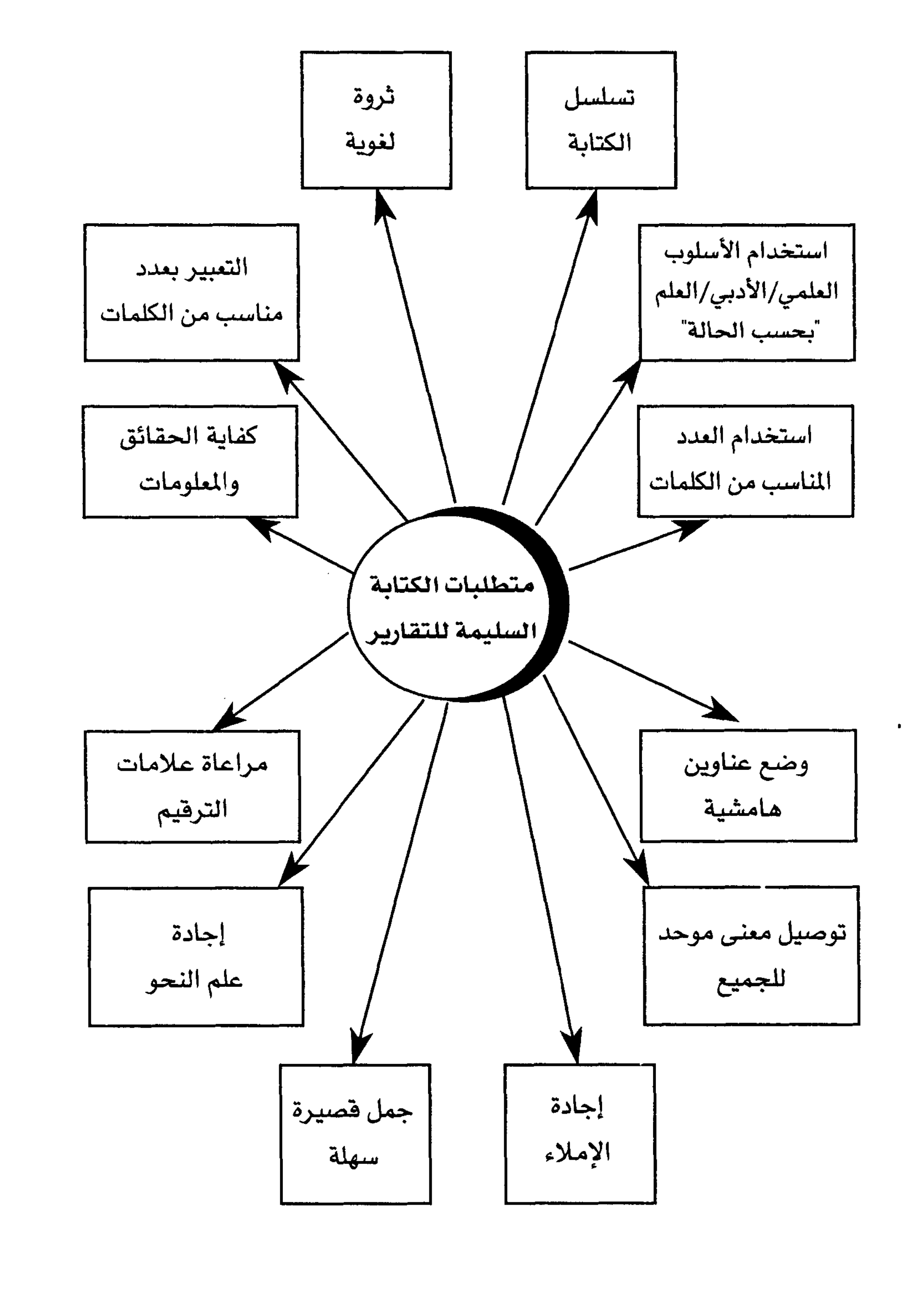
❖ القدرة على التفكير المنطقي.

❖ القدرة على التعبير السليم والمقنع.

❖ التمكن من قواعد اللغة والإملاء.

❖ إن المقدمة والخاتمة تعتمد كل منهما على الأخرى اعتماداً وثيقاً فإذا تضمنت المقدمة مجرد تلخيص للاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة فإنك ستظل في حاجة إلى عرضها بالتفصيل في الخاتمة، أما إذا ذكرت هذه التوصيات والاستنتاجات بالتفصيل في المقدمة فقد تجد أنه لا ضرورة لتكرارها مرة أخرى في الخاتمة.





ثروة
لغوية
تسلسل
الكتابة
التعبير بعدد
مناسب من الكلمات
استخدام الأسلوب
العلمي/الأدبي/العلم
"بحسب الحالة"
كفاية الحقائق
والمعلومات
استخدام العدد
المناسب من الكلمات
متطلبات الكتابة
السليمة للتقارير
مراعاة علامات
الترقيم
وضع عناوين
هامشية
إجادة
علم النحو
توصيل معنى موحد
للجميع
جمل قصيرة
سهلة
إجادة
الإملاء

٣- مرحلة الكتابة [٣]

تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل إعداد التقارير حيث يتطلب التقرير الجيد كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول إلى الشكل النهائي للتقرير.

وحتى نتمكن من :

(١) أن يكون التقرير واضحاً وموجزاً.

(٢) أن تكون المقدمة مشبعة تدفع القارئ إلى المضي في القراءة.

(٣) أن نتمكن من الانتقال من فقرة إلى أخرى بسلاسة ويسر.

(٤) أن تكون الفقرات قصيرة وتتضمن كل منها موضوعاً واحداً.

ولا بد من :

أولاً الدقة في التعبير :

وهي تتطلب أن يكون اللفظ في معناه كاشفاً عن مغزاه بعيداً عن التكلف مع البعد التام عن الألفاظ التي تحمل الكثير من المعاني وهذا بدوره يتطلب :

(١) البساطة والسهولة :

بما يعني ...

❖ استخدام الجمل القصيرة.

❖ استخدام الكلمات الواضحة والسهلة الفهم.

وذلك حتى :

❖ لا يضيع الوقت في القراءة والتفسير.

❖ لا يشعر الطرف الآخر بأنك أعلى منه ثقافة.

(٢) الموضوعية :

بما يعني ...

❖ الالتزام بالأمانة والدقة في عرض الموضوع.

❖ وضع مقدمات تمثل جوانب الموضوع تمهيداً للاستنتاجات.

❖ الاستنتاجات يجب أن تكون متناسبة مع المقدمات.

❖ الاستعداد للاعتراف بالخطأ.

(٣) مراعاة الاستعمالات اللغوية الصحيحة :

ومن أمثلة الأخطاء الشائعة في هذا المجال :

الخطأ الشائع	الصواب
❖ أجب على السؤال.	❖ أجب عن السؤال.
❖ استلمت النقود.	❖ تسلمت النقود.
❖ هذا يؤسف له.	❖ هذا يؤسف عليه.
❖ الساعة الثامنة والنصف.	❖ في منتصف الساعة الثامنة.
❖ باعة متجولون.	❖ باعة جائلون.
❖ رأسمال.	❖ رأس مال.
❖ إن شاء الله.	❖ إن شاء الله.

كما يلاحظ أحياناً الخلط بين معاني الكلمات :

❖ الكفاية = الكفاءة خطأ

الكفاية = القيام بالأمر والقدرة عليه.
الكفاءة = النظير والمساواة.
التصحيح.

❖ توفر = توافر خطأ.

توفر على = أقبل عليه
توافر الشيء = كثر واتساع
التصحيح.

❖ بحوث = أبحاث خطأ

بحوث = ...

أبحاث = ... التصـحـيح.

ثانياً سلامة الأسلوب المستخدم :

يعنى بالأسلوب ... خطة الكاتب لكتابة التقرير والبراعة في عرض المادة وترتيب الفقرات وإبراز النتائج وكل ما من شأنه أن يؤثر تأثيراً قوياً في قيمة المكتوب.

❖ أنواع الأساليب :

(١) الأسلوب العملي :

وهو يتميز بالآتي :

❖ الألفاظ دقيقة ومحددة وهي تعتمد على المصطلحات العلمية.

❖ البعد عن الخيال ومخاطبة العقل.

❖ يشتمل على حقائق علمية ثابتة.

نقطة حوار

يمتاز الأسلوب العلمي بأنه يهدف إلى بيان الحقائق في وضوح والألفاظ فيه تستخدم معانيها الحقيقية وهو يتميز أيضاً بالترتيب والاستناد إلى الأرقام والمصطلحات والملاحظة والتجربة .

(٢) الأسلوب الأدبي :

وهو يتميز بالآتي :

❖ يعتمد على الخيال وأناقة التعبير.

❖ يشتمل على أفكار أدبية مختلفة.

❖ يخلو من المصطلحات العلمية.

نقطة حوار

بينما يسعى الأسلوب العلمي إلى توصيل الحقائق العلمية للذهن للانتفاع بها في الحياة بدون تأثير في القارئ نجد أن الأسلوب الأدبي يعتمد على الإثارة والتشويق مع إبراز عاطفة الكاتب.

(٣) الأسلوب العلمي المتأدب :

وهو يتميز بالآتي :

- ❖ يشتمل على أفكار واضحة في صياغة أدبية.
- ❖ يحتوي على قليل من المصطلحات العلمية.
- ❖ يخاطب العقل والعاطفة معاً .

نقطة حوار

إن الحديث عن نقطة في أكثر من مكان خطأ كبير فمن مظاهر الأسلوب السهل الواضح الارتباط بين الجمل بأن يأخذ الكاتب كل منها بعجز سابقتها ثم الإيجاز بحيث يحس القارئ أنه يجد جديداً كلما قرأ فإذا اتضحت الفكرة التي يشرحها الكاتب فليتوقف عن أن يضيف سطراً واحداً إليها ولينتقل بالقارئ إلى فكرة أخرى.

❖ مكونات الأسلوب :

(١) الكلمات :

- ❖ إذا كان المعنى سيتكرر عدد من المرات في مكان واحد يجب استعمال ألفاظ متعددة مترادفة للمعنى الواحد.
- ❖ يجب عدم استعمال الكلمات القديمة.

نقطة حوار

إن التعقيدات اللفظية والكلمات الغريبة تسبب جفاف الأسلوب وإجهاد القارئ وتشبه قطعاً من الحجارة تلقى في طريق ممهد فتعوق السائر عن المسيرة بيسر.

(٢) الجمل :

❖ يجب أن تكون بأقل ما يمكن من الألفاظ.

❖ يجب أن يسبق المبتدأ الخبر أو يسبق الخبر المبتدأ ويتقدم الفعل على الفاعل أو يتقدم الفاعل على الفعل تبعاً للأهمية.

❖ يجب أن يتحاشى كاتب التقرير الفواصل الطويلة بين الفعل والفاعل وبين المبتدأ والخبر بحيث يكون من السهل على القارئ أن يدرك الارتباط بين شطري الجملة.

نقطة حوار

عند كتابة التقرير تجنب وأحذر :

١- استخدام صفات المبالغة التي قد تعني نوعاً من الجزم أو الحكم المطلق مثل "الحل الأمثل .. نظام ممتاز... خسائر فادحة ...".

٢- تجنب الكلمات المثيرة للمشاعر مثل "كارثة ... خيالي ...جنوني ...نابغة .

٣- تجنب الأحكام الشديدة والقاطعة مثل "مسؤولة مسؤولية كاملة ... مستحيل الانتهاء من ...."

٤- تجنب الاختصارات دون ذكر الكلمة أو الجملة كاملة معها.

٥- أبدأ دائماً بالمعلومة المعروفة وانتقل منها إلى المعلومة الجديدة.

(٣) الفقرات :

❖ الفقرة وحدة قائمة بذاتها لا تحتاج إلى عنوان .

❖ الفقرة مجموعة من الجمل بينها اتصال وثيق لإبراز معنى واحد.

❖ للفقرة الطويلة متوسط فلا ينبغي أن تكون طويلة جداً ولا قصيرة جداً وإن كان قصرها مقبولاً عن طولها.

❖ يجب أن تحتوي كل فقرة على نوعاً من الارتباط بالفقرة السابقة.

❖ يجب أن يبدأ الكاتب سطراً جديداً من كل فقرة ويترك فراغاً عند بدء ذلك السطر ويضع نقطة عند انتهاء الفقرة .

❖ يجب أن يترك الكاتب فراغاً أوسع بين كل فقرة والفقرة التالية لها .

(٤) علامات الترقيم :

❖ هي علامات أو إشارات بين أجزاء الكلام تستخدم لتربط الجمل بعضها ببعض ... بالإضافة إلى أنها تنبه على المواضع التي ينبغي تغيير النبرات الصوتية، وتسهل الفهم والإدراك عند سماع الكلمات.

❖ ويفضل دائماً استعمال العلامات التالية في مواضعها الصحيحة كما هو موضح بالجدول التالي :

العلامة	اسمها	مجالات الاستخدام
،	فاصلة صغرى	الغرض أن يقف القارئ عندها وقفة متوسطة في الجمل الطويلة.
.	نقطة	تعني الوقف في نهاية الجملة.
؟	علامة استفهام	توضع آخر جملة الاستفهام.
" "	علامة تنصيص	توضع بين الكلمات المقتبسة.
–	الشرطة	توضع بين ركني الجملة إذا طال الركن الأول منها
؛	فاصلة كبرى	يقف عندها القارئ وقفة قصيرة بين أجزاء الكلام
:	نقطتان	تستخدم لتوضيح ما بعدها.
!	علامة تعجب	توضع في نهاية الجملة التي بها فرح أو تعجب.
( )	قوسان	توضع في وسط الكلام كجملة اعتراضية
.....	علامة الحذف	توضع حينما نود حذف بعض الكلمات.

نقطة حوار

❖ يجب إتباع القواعد التالية عند كتابة الأرقام الحسابية بحروف هجائية: (٤)

الرقم ١-٢

لا يذكر المعدود بعدهما فيقال كتاب واحد - جنيهان اثنان.

الأرقام ٣-١٠

تخالف المعدود في التذكير والتأنيث فيقال ثلاثة كتب وثلاث غرف.

الأرقام ١١-١٢

يطابقان المعدود في التذكير والتأنيث فيقال إحدى عشر كراسة، أحد عشر رجلاً، أثنتا عشر طالبة.

الأرقام ١٣-١٩

العدد الأول يخالف المعدود والثاني يوافقه في التذكير والتأنيث فيقال ثلاثة عشر مكتباً مع عشر درجات.

الأرقام ٢٠-٩٠

لا تتغير لتأنيث المعدود أو تذكيره فيقال عشرون طالباً ..أربعون سيارة. وإذا ذكرت الآحاد تتوافق في التذكير والتأنيث بالنسبة للآحاد فقط فيقال : واحد وعشرون طالباً ... احدى وعشرون طالبة .

الأرقام ١٠٠-١٠٠٠

لا تتغير لفظهما فيقال :

مائة طالب ... ألف غسالة ....

ثالثاً: السلامة اللغوية والإملائية :

❖ السلامة اللغوية :

الإعراب أساسه المعنى وإذا تغير إعراب الكلمة تغير معناها في الجملة والأمر

الذي يجب أن يحرص عليه كاتب التقرير هو سلامة الأداء للأفكار التي يكتبها فإذا لم تكن عنده الخبرة والدراية على الكتابة السليمة فقد يفهم عنه عكس ما يريده.

❖ **السلامة الإملائية :**

الخطأ الإملائي ينقص من قيمة الكتابة وقد يغير من المعنى ويوقع كاتب التقرير في حرج .

فمثلاً إذا كتبت مطالبة بمبلغ ثلاثمائة جنيها خطأ ثلث مائة جنيه .. معنى ذلك أن المبلغ قد نقص إلى تسع المبلغ المستحق نظير هذا الخطأ الإملائي .

نقطة حوار

كثير من الكلمات العربية تحتاج إلى التشكيل لإزالة اللبس وتيسير القراءة .. وعلى الكاتب أن يقرأ ما كتبه بصوت مرتفع ليتعرف على الكلمات التي سيتردد في نطقها نطقاً صحيحاً ليسرع إلى تشكيلها وسيعرف أن الفعل المبني للمجهول من أهم هذه الكلمات وكذلك سيجد كلمات كثيرة يزيدها التشكيل وضوحاً مثل :

يكون ... يكوّن　　الكتاب ... الكتّاب　　غزل ... غزلٌ

ومن الحالات التي قد يحسن وضع التشكيل فيها أن يقدم المفعول به على الفاعل.

غير أنه على الكاتب ألا يبالغ في استعمال التشكيل فلا يشكل ما لا يحتاج إلى إيضاح ثم عليه أن يقتصد في تشكيل الكلمة المهمة بأن يشكل الحرف الذي سيجعل قراءتها أيسر ولا يتعدى هذا الحرف إلى سواه.

٤- مرحلة مراجعة التقرير

❖ كثير من القراء يحكمون على التقرير ليس فقط وفقاً لمحتوياته ولكن أيضاً وفقاً لمظهره لذا فإنه ينصح بمراجعة دقيقة للتقرير في المراحل التالية :

❖ عند كتابة المسودة الأولى

يجب التأكد من :

١- مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ.

٢- تطبيق القواعد العامة للكتابة.

٣- وضوح واكتمال التقرير.

٤- منطقية تنظيم التقرير.

٥- صحة الهجاء وقواعد اللغة.

٦- تركيب الجمل والفقرات.

٧- ترقيم وعنونة الأجزاء.

٨- اتباع المعايير النمطية للكتابة.

قبل طباعة المسودة الأخيرة

يجب التأكد من :

١- وضوح العناوين الرئيسية والفرعية.

٢- ترقيم الصفحات.

٣- صحة استخدام علامات الترقيم.

٤- صحة صفحة المحتويات.

٥- وجود عناوين الأشكال والرسومات والجداول.

٦- الإشارات المرجعية الداخلية.

قبل توزيع التقرير

يجب التأكد من :

١- جودة الإخراج والشكل العام.

٢- جميع النسخ كاملة وتحتوي على الملاحق.

٣- ارفاق خطاب مع كل نسخة يوضح للقارئ ما هو المطلوب بالضبط.

- ❖ الاضطلاع بالعلم
- ❖ الحفظ.
- ❖ إبداء الرأي.
- ❖ الموافقة على التوصيات.
- ❖ الدراسة تمهيداً للمناقشة.

نقطة حوار

عند كتابة التقرير تجنب واحذر :

- ❖ إيراد الحقائق في غير المواضع المناسبة لها.
- ❖ المبالغة عند عرض وتفسير الحقائق.
- ❖ إساءة تفسير الحقائق.
- ❖ عدم التمييز بين الحقائق والآراء.
- ❖ فقدان الانسجام بين الحقائق.
- ❖ الوصف الغامض للحقائق.

أنواع التقارير

هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المنظمات وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل الذي تظهر به بما يخدم لهدف منها ويحقق احتياجات قارئها، فيما يلي بعض أنواع هذه التقارير :

١- من ناحية الزمن :

(أ) تقارير دورية

وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة حيث قد تكون التقارير :

❖ يومية ❖ أسبوعية ❖ شهرية.

❖ ربع سنوية ❖ نصف سنوية ❖ سنوية.

هذا وتؤثر العوامل التالية على تحديد دورية التقارير :

❖ درجة حساسية الموضوع.

❖ مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.

❖ احتياجات ورغبات الإدارة.

❖ ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها صفة دورية ثابتة.

(ب) تقارير غير دورية "استثنائية"

وهي التي تغطى فترات زمنية غير ثابتة وتختلف من تقرير لآخر وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة.

نقطة حوار

عند كتابة التقرير تجنب واحذر :

❖ حذف أمور هامة وضرورية لتتابع الفكرة.

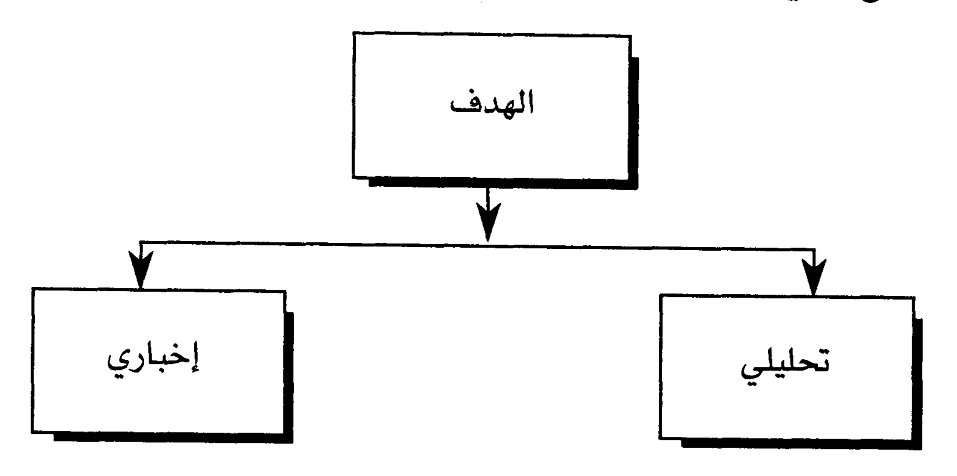
❖ وضع معلومات في حجم لا يناسبها.

❖ عدم الاتساق في الترتيب وطريقة العرض.

❖ إغفال افتتاح كل فقرة بجملة واضحة.

❖ الفشل في التمييز بين المعلومات الجديدة والمعروفة من قبل.

٢- من ناحية الهدف :



(أ) تقارير متابعة (تحليلية)

وهي التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة وهي تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع وما كان يجب أن يتم وتوضيح الإنحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها.

(ب) تقارير الدراسات (تحليلية)

وهي التي تعرض نتائج الدراسات مثل تقارير دراسة الجدوى ودائماً ما تتطلب هذه التقارير إتخاذ قرار من مستوى إداري أعلى أو من جهة مسؤولة.

(جـ) تقارير تقييم الأداء (تحليلية)

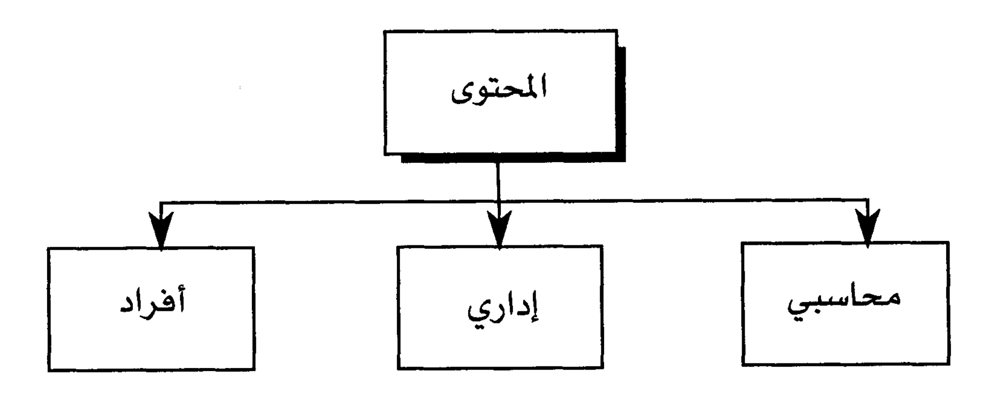
وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياسياً بمعايير موضوعية وهي تهدف إلى الحكم على الكفاءة وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير.

(د) تقارير معلومات (إخبارية)

وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق .

نقطة حوار

يلاحظ أن الرسوم والأشكال التوضيحية قد تكون لها أهمية ودلالة عامة بالنسبة لقسم أو أكثر من التقرير، ومن ثم يشار إليها عادة مرات في متن التقرير، وهنا يكون من الأنسب أن نشير إلى الشكل في موضع يسبق الشكل نفسه.



٣- من ناحية المحتوى :

(أ) تقارير مالية ومحاسبية :

وهي التقارير التي تعبر عن مواقف مالية ممثلة بالأرقام ومدعمة بتحليلات ومقارنات مع فترات سابقة مثل تقارير حسابات الأرباح والخسائر والقوائم المالية.

(ب) تقارير الأنشطة (تقارير إدارية)

وهي التقارير التي تعكس الأنشطة المختلفة بالمنظمة مثل الإنتاج أو المبيعات أو حركة المخزون.

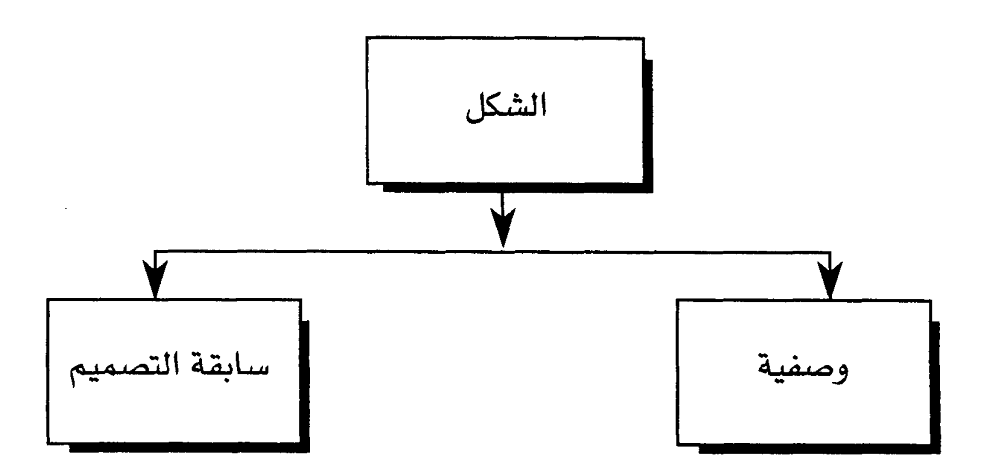
(جـ) تقارير الأفراد :

وهي التي تتضمن معلومات عن الأفراد مثل الجانب الشخصي والوظيفي والجانب السلوكي .

نقطة حوار

- ❖ إن التقرير الذي يتحدث عن أحداث أو إنجازات يوم يعرض في الساعة الأولى من صباح اليوم التالي .
- ❖ والتقارير الأسبوعية يجب أن تعرض في نهاية اليوم الأول أو بداية اليوم الثاني من الأسبوع التالي.
- ❖ أما التقارير الشهرية فيجب أن تعرض في الأسبوع الأول من الشهر التالي.

٤- من ناحية الشكل :



(أ) تقارير وصفية :

حيث تكون محتوياتها في شكل فقرات وصفية وتكتب بأسلوب قصصي مثل تقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين.

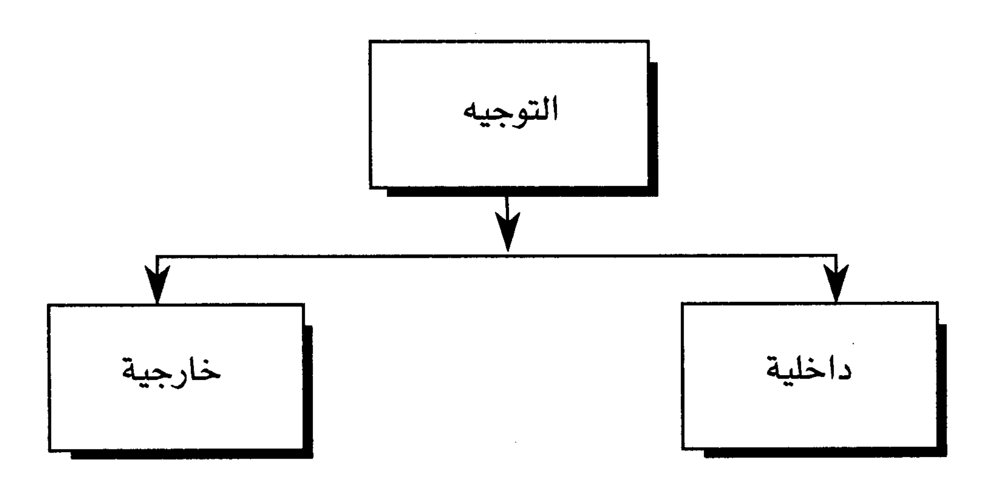
(ب) تقارير سابقة التصميم :

وهي التقارير المطبوعة وعلى كاتب التقرير أن يملأ بياناتها فقط وعادة ما يترك بها مكان للتعليق أو إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج.

نقطة حوار

هناك اعتقاد خاطئ عند البعض وهو أنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته كلما أعطى ذلك إحساساً بالأهمية غير أن العبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات بغض النظر عن عدد صفحاته.

٥- من ناحية التوجيه :



(أ) تقارير داخلية :

وهي التقارير التي توجه لجهات داخلية، أي التي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة مثل تقارير متابعة الإنتاج أو المخزون.

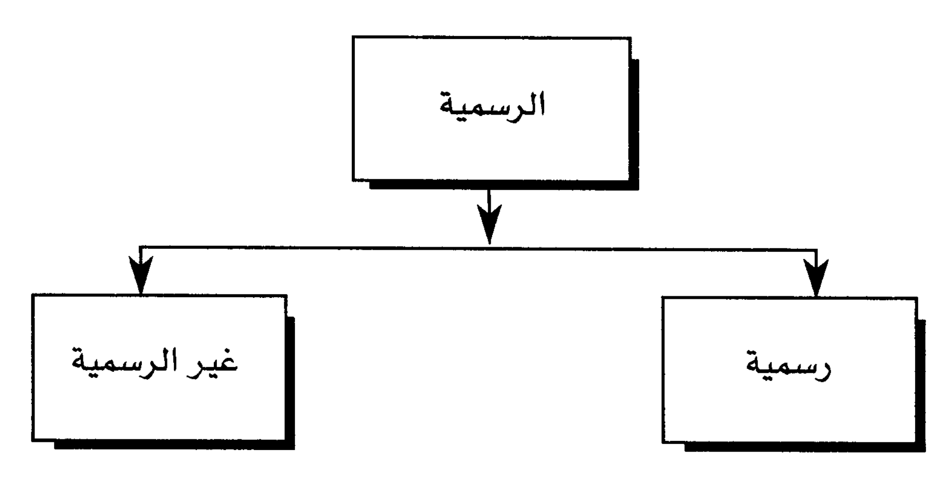
(ب) تقارير خارجية :

وهي التقارير التي ترد من خارج المنظمة (من الجهات الخارجية أو المنظمات الأخرى الموجودة بالبيئة) للإعلام عن أخبار أو تعليمات تخص المنظمة.

نقطة حوار

كلما قرب وقت عرض التقرير من نهاية فترة التغطية كلما اعتبر التقرير أكثر جودة نظراً لارتفاع فائدته وإمكانية الانتفاع به.

٦- من حيث الرسمية :



(أ) تقارير رسمية :

وهي التي تخضع لأصول معينة من حيث طريقة الكتابة وعرض المعلومات مثل رسائل الماجستير والدكتوراه.

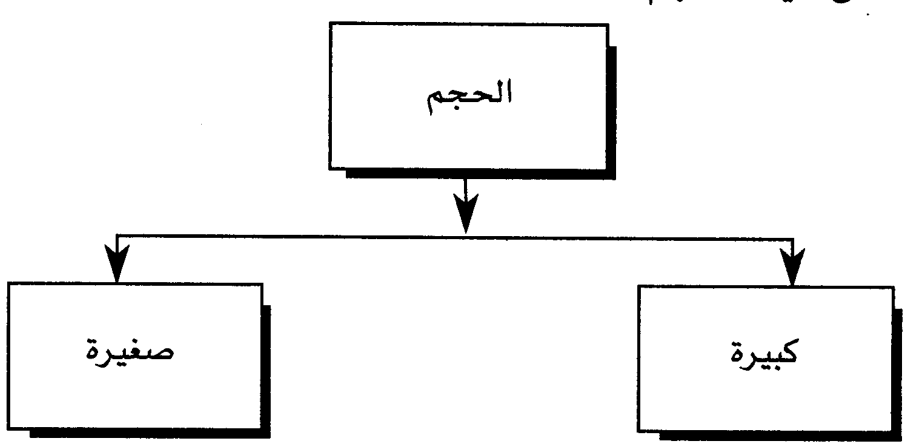
(ب) تقارير غير رسمية :

وهي التي تكون بعيدة عن الرسميات وتستخدم لعرض وجهات نظر أو توصيل معلومات عن العمل .

نقطة حوار

قبل البدء في كتابة التقرير يجب أن يكون لدى كاتب التقرير كل البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها فقد يتطلب كتابة التقرير الرجوع إلى بعض الملفات أو إجراء بعض المكالمات التليفونية أو الاتصال ببعض الأفراد أو استشارة أحد الرؤساء.

٧- من حيث الحجم :



(أ) تقارير كبيرة :

وهي التي تصل في حجمها أحياناً إلى عدة مئات من الصفحات التي تتعلق بموضوعات كبيرة تتطلب تحليل للبيانات واستقراء للنتائج والتوصيات وهي تتضمن غلافاً وفهرساً للموضوعات وكذلك مقدمة ....الخ.

(ب) تقارير صغيرة :

وهي ما يعرف باسم المذكرات وعادة لا يزيد الحجم عن صفحتين أو ثلاثة.

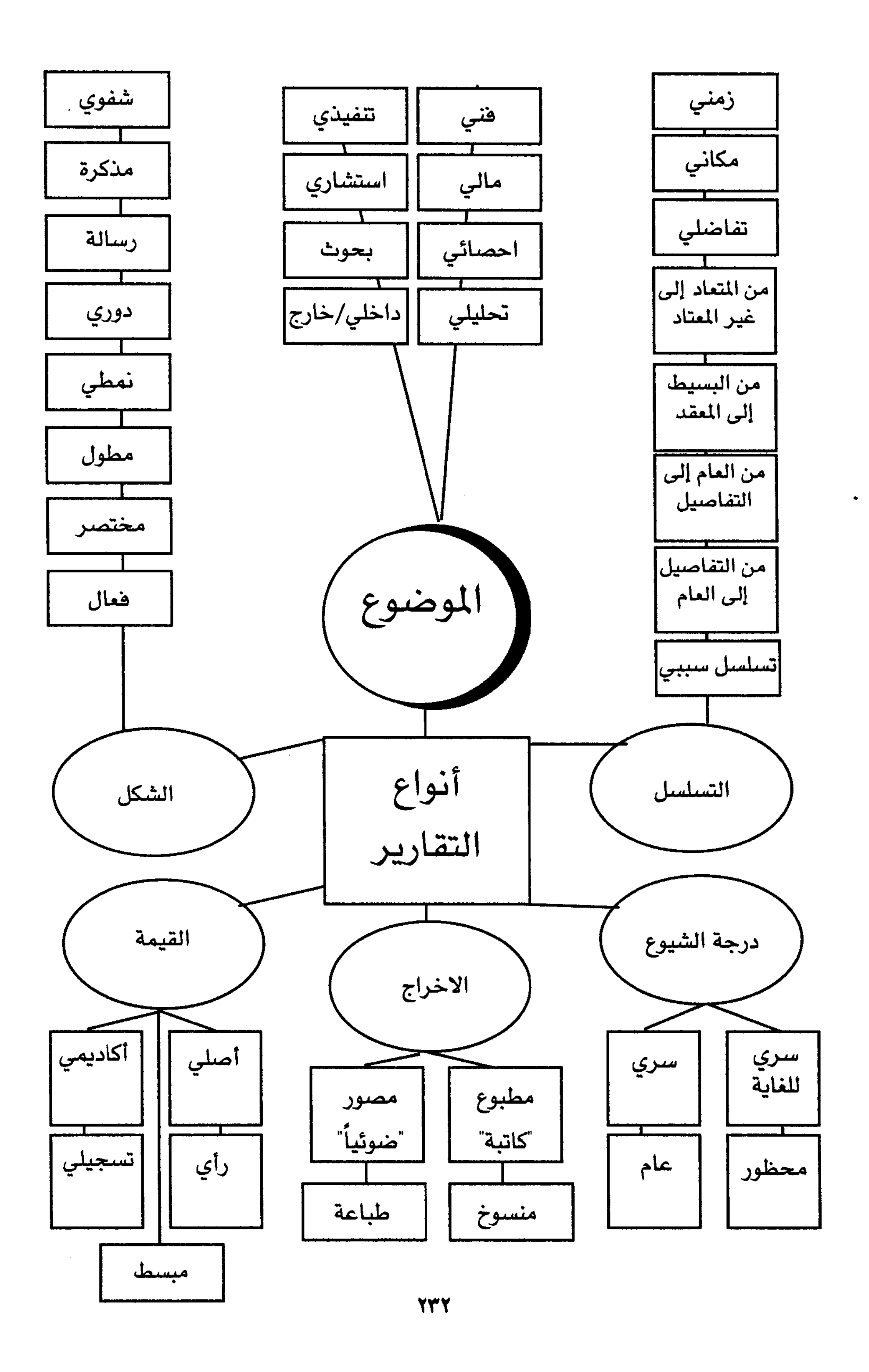
هذا ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها :

(١) الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.

(٢) المستوى الإداري الذي يرفع إليه التقرير.

(٣) الموضوع الذي يتحدث عنه التقرير.

(٤) شعور كاتب التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الإختصار.


شفوي
مذكرة
رسالة
دوري
نمطي
مطول
مختصر
فعال
تنفيذي
استشاري
بحوث
داخلي/خارج
فني
مالي
احصائي
تحليلي
زمني
مكاني
تفاضلي
من المتعاد إلى غير المعتاد
من البسيط إلى المعقد
من العام إلى التفاصيل
من التفاصيل إلى العام
تسلسل سببي
الموضوع
أنواع التقارير
الشكل
التسلسل
القيمة
الاخراج
درجة الشيوع
أكاديمي
أصلي
تسجيلي
رأي
مبسط
مصور "ضوئياً"
مطبوع "كاتبة"
طباعة
منسوخ
سري
سري للغاية
عام
محظور

نقطة حوار

إن التقرير غالباً ما يكون متصفاً بأكثر من صفة من الصفات السابق استعراضها أو جميعها، فمثلاً تقرير عن تخطيط القوى العاملة نجد هذا التقرير :

من ناحية الهدف ← إخباري

من ناحية الوظائف ← تخطيط

من ناحية المجالات ← أفراد

من ناحية السرية ← علني

من ناحية الاتجاه ← من الداخل إلى الخارج

من ناحية الحجم ← متوسط

من ناحية التفصيل ← مختصر

من ناحية المستوى ← من الإدارة العليا للوسطى والإشرافية

من ناحية الرسمية ← شبه رسمي

من ناحية الدورية ← غير دوري

التقارير صغيرة الحجم (المذكرات)

❖ هي عبارة عن رسالة موجزة تنقل البيانات والحقائق من إدارة إلى أخرى.

❖ وهي شائعة الاستخدام في مختلف المنشآت الحكومية والتجارية على اختلاف أنواعها، كما أن حجمها لا يتعدى صفحة أو صفحتين.

❖ وهي أكثر وسائل الاتصال انتشاراً بعد الاتصال الشفوي وخصوصاً أن التبادل الشفوي للبيانات أصبح يفقد قيمته وخاصة إذا كان نظام العمل يتطلب انتقال البيانات خلال عدة مستويات إدارية أو عن طريق عدة أشخاص.

موضوع المذكرة :

(١) تتعامل المذكرات مع عدد كبير من الموضوعات مثل توصيل معلومات وفي هذه الحالة تنتهي المذكرة بالعبارة التالية "رجاء التفضل بالعلم".

(٢) قد تعرض المذكرة مشكلة ما مع اقتراح كاتب المذكرة الحل وفي هذه الحالة تنتهي المذكرة بالعبارة التالية "رجاء التكرم بالموافقة".

(٣) قد تعرض المذكرة مشكلة ما ويطلب كاتب المذكرة حلاً لها وفي هذه الحالة تنتهي المذكرة بالعبارة التالية "رجاء التكرم باتخاذ ما ترونه مناسباً".

نقطة حوار

من الصفات السيئة للتقرير أن يواجه القارئ بفقرات طويلة يتكون كل منها من عدة أسطر، ولا يجد فيها أثر لعلامات الوقف، وهذا يؤدي بالقارئ إلى الإرهاق وتداخل المعاني والفهم الخاطئ.

❖ **الحالات التي يفضل فيها استخدام المذكرات :**

(١) نقل البيانات التي تتطلب تسجيلاً دائماً لحاجة المنشأة إليها لفترات طويلة.

(٢) نقل البيانات التي يكون من السهل الخطأ عند نقلها شفوياً.

(٣) نقل نفس البيانات لعدد كبير من الأفراد.

(٤) تأكيد وتسجيل القرارات أو الاتفاقات التي يصل إليها الإداريون.

نقطة حوار

إن المخ -صين في الإدارة العليا لا يمكن أن نتوقع منهم أن يكونوا خبراء في كل النواحي لذا ينبغي أن تكون بيانات التقرير واضحة وتتسم بالدقة والأمانة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

❖ **الخصائص الواجب توافرها في المذكرات :**

(١) مناقشة موضوع واحد فقط.

(٢) الإيجاز الشديد.

(٣) الخلو من الشكليات.

(٤) بيان الموضوع في عنوان المذكرة وذكر أسماء المرسل والمرسل إليه.

نقطة حوار

ينبغي عند عرض بيانات إحصائية عن فترة ما تفسير أي زيادة غير عادية أو خفض غير عادي إذ أن قارئ التقرير سيلاحظ بالتأكيد أي انحراف غير عادي ويتوقع أن يعرف تفسيره.

❖ **الشكل العام للمذكرة :**

يراعي بالنسبة للشكل العام للمذكرة ما يلي :

(١) يكتب عنوان المذكرة في وسط الصفحة ويوضح فيها عادة الجهة والشخص الذي ترفع إليه المذكرة وكذا موضوع المذكرة.

(٢) صلب المذكرة وهو يتكون من سطور قليلة قد تصل إلى صفحة كاملة أو أكثر.

(٣) تنتهي المذكرة عادة بتوقيع الشخص الذي أعد المذكرة على الجانب الأيسر من أسفل الورقة ويكتب تاريخ المذكرة على الجانب الأيمن.

ويمكن توضيح الشكل العام للمذكرة على النحو التالي : [٧]

شركة ....

إدارة ....

مذكرة

للعرض على : ....

بشأن : ....

موضوع المذاكرة

١) ....

٢)..

٣)..

٤)..

٥)..

٦)..

- والأمر معروض على سيادتكم برجاء التكرم بالعلم.
- والأمر معروض على سيادتكم برجاء التكرم بالنظر.
- والأمر معروض على سيادتكم برجاء التكرم بالموافقة.
- والأمر معروض على سيادتكم برجاء التكرم بالعلم بالتوجيه وإبداء الرأي.

"تتضمن المذكرة واحدة منها فقط"

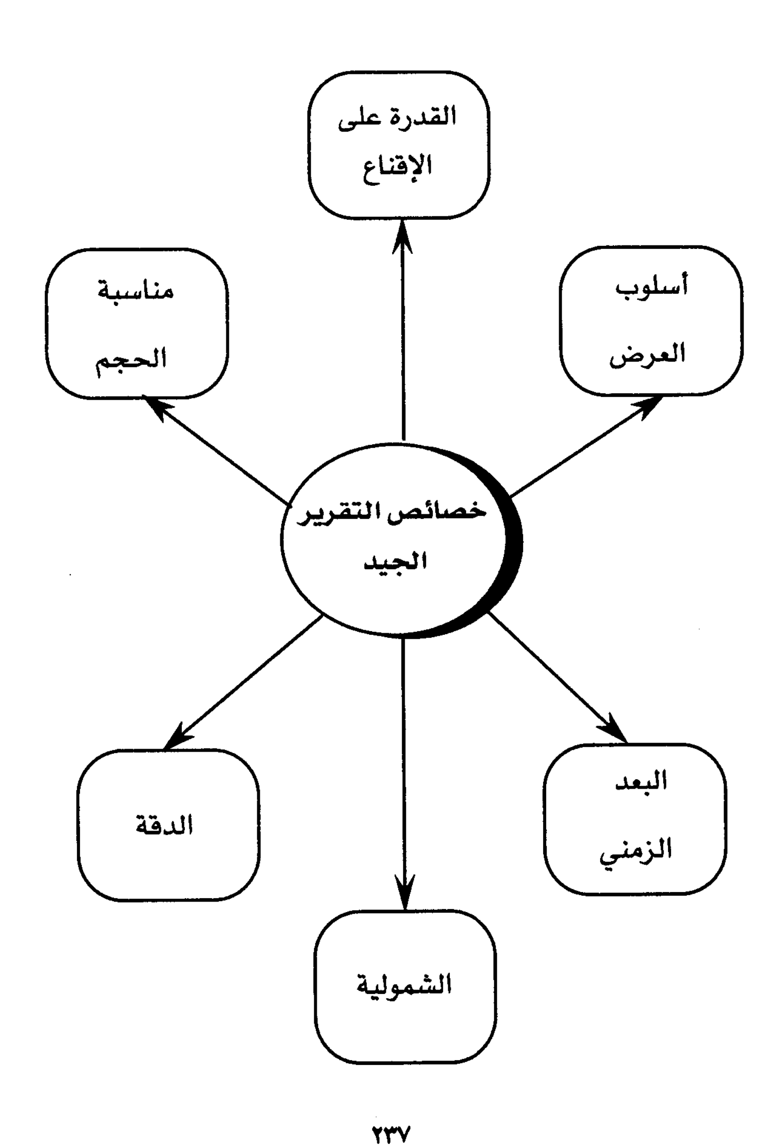
التاريخ / / ١٩

امضاء

....

نقطة حوار

إن كتابة التقرير في صورته النهائية يعتبر من الأعمال الشاقة فهي عملية طويلة من التأليف وإعادة التنظيم والحذف والصقل، والكتاب الناجحون يعيدون كتابة تقاريرهم مرات عديدة قبل أن يصبحوا راضين تماماً عنها في صورتها النهائية .



خصائص التقرير الجيد :

(١) البعد الزمني :

كلما قرب وقت عرض التقرير من نهاية فترة التغطية كلما اعتبر التقرير أكثر جودة.

نقطة حوار

عندما يستخلص كاتب التقرير رأياً يجب أن يعطى الأسباب القوية والحجج التي تدل على صحة الرأي والنتيجة التي يصل إليها.

(٢) الشمولية :

كلما كان التقرير شاملاً لكافة جوانب الموضوع كلما كان التقرير أكثر جودة .

نقطة حوار

يمكن القول بصفة عامة أن التعبيرات الكثيرة هي الأفضل طالما أنها لا تتعارض مع وضوح المعنى.

(٣) الدقة وصحة البيانات :

كلما كانت البيانات التي يشملها التقرير صحيحة ودقيقة كلما ارتفعت ثقة القارئ في إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قراراته.

نقطة حوار

ينبغي أن يفهم كاتب التقرير المستوى الثقافي للمكتوب إليه فيستخدم الألفاظ والعبارات التي تناسب مستواه الفكري والثقافي .

(٤) مناسبة الحجم :

العبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع حاجاته للمعلومات.

نقطة حوار

إن البحوث المتعددة قد أثبتت أنه من الأفضل تقديم فكرة رئيسية واحدة للفرد في وقت واحد نظراً لأن نطاق الانتباه محدود ولا يستطيع الفرد أن يعطي انتباهه إلا لعدد محدود من الكلمات في وقت واحد، ويستطيع التركيز بطريقة أفضل عند تقديم فكرة واحدة إليه في وقت واحد.

(٥) القدرة على الإقناع :

كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ كلما زادت درجة جودته .

نقطة حوار

من المبادئ الأساسية للإقناع كتابة الحقيقة فقط وتجنب ذكر بيانات غير حقيقية مع اتباع القواعد التالية :

- ❖ الأمانة، وعدم التحيز.
- ❖ العرض اللغوي السليم للبيانات.
- ❖ الموضوعية.

(٦) أسلوب العرض :

لا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية، وطريقة ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير.

نقطة حوار

لا يكفي تكوين الجمل المترابطة لتحقيق التماسك والارتباط إذ ينبغي ترتيب الجمل بالطريقة التي تحقق التماسك والارتباط في الفقرة وذلك بالاستعانة بأي من الطرق التالية :

❖ الترتيب المنطقي.

❖ الترتيب الزمني.

❖ الترتيب السكولوجي " ذكر النتيجة ثم سرد الحجج".

❖ الجمع بين الترتيب المنطقي والسيكولوجي.

ويتوقف اختيار نوع الترتيب على نوع البيانات التي يعرضها التقرير وعلى الأسلوب الذي يتبعه الكاتب في العرض.

المهارات اللازمة لإعداد التقارير[٩]

المهارات المطلوبة لإعداد التقرير الفعال

المهارات الخاصة بتحديد المشكلة

المهارات الخاصة بالكتابة

المهارات الخاصة باستخدام وسائل الإيضاح

المهارات الخاصة بالعرض

المهارات الخاصة بتحليل البيانات

المهارات الخاصة باخراج التقرير

المهارات الخاصة باستخدام

المهارات الخاصة بتصنيف البيانات

المهارات الخاصة بجمع البيانات

(١) مهارات الكتابة :

(١) القدرة على التفكير المنطقي.

(٢) القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.

(٣) القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار.

(٤) القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.

(٥) التمكن من القواعد والإملاء.

(٦) الأمانة العلمية.

نقطة حوار

إن الترقيم الخاطئ يترتب عليه تداخل النقاط وإرباك القارئ وعدم معرفته ما هو رئيسي وما هو فرعي ... وأياً كان النظام المتبع في الترقيم فكل ما نرجوه مراعاة التمييز بين العناصر الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى اتباع منهج واحد للترقيم على مستوى التقرير ككل حيث أن هناك أكثر من نظام للترقيم يمثل كل منها منهجاً ... ومن هذه النظم:-

النظام الأول :

أولاً :

١-　　٣-

٢-　　٤-

أو ... أولاً :

أ-　　ب-

ج-　　د-

النظام الثاني :

أولاً :

١-

٢- ١/٢

٢/٢

٣/٢

٣- ١/٣

٢/٣

٣/٣

١/٣/٣

٢/٣/٣

٣/٣/٣

النظام الثالث :

عنوان رئيسي بدون رقم، يلي ذلك :

١-

٢-

٣-

أ-

ب-

جـ-

(٢) مهارات عرض التقارير :

(١) اختيار الوقت المناسب للعرض.

(٢) الاستعداد بالمستندات والوثائق.

(٣) الالتزام بالحقائق والمعلومات الموثقة.

(٤) اللغة الواضحة في الحديث :

❖ اعتدال الصوت.

❖ اعتدال سرعة الكلام.

❖ البعد عن الألفاظ الدارجة.

❖ البعد عن المبالغة.

❖ استخدام لغة الأرقام ما أمكن ذلك.

(٥) استخدام طريقة الجلوس المناسبة .

نقطة حوار

يعتمد إعداد التقرير الناجح على مدى توفر المعلومات التي يعرضها التقرير أو يقوم بتحليلها واقتراح توصيات بشأنها ويتوقف استفادة الجهة الموجه إليها التقرير على مدى كفاية المعلومات الواردة فيه وحداثتها .

(٣) مهارات إخراج التقرير :

(١) الاهتمام بالمظهر الخارجي للتقرير وتغليفه في شكل مناسب.

(٢) وجود مقدمة للتقرير توضح هدفه وموضوعه وإطاره العام.

(٣) كتابة صفحة المحتويات وثانية للجداول وأخرى للأشكال والرسومات البيانية.

(٤) مراعاة الدقة في كتابة صفحة المحتويات.

(٥) يجب التأكد من خلو التقرير من الأخطاء المطبعية.

(٦) وضع فواصل بين الأجزاء الرئيسية.

(٧) استخدام بند كتابة أكبر لعناوين الأجزاء.

(٨) استخدام نظام للترقيم متعدد المستوى.

(٩) ضرورة أن يبدأ كل جزء في صفحة مستقلة.

نقطة حوار

في ظل نظام التشغيل الالكتروني للبيانات تظهر أنواع مختلفة من التقارير وتعتبر التقارير في تلك المرحلة من النماذج الرسمية ذات التصميم المرن في نظام المعلومات كما يمكن الحصول مباشرة على تقارير روتينية دورية كمخرجات لنظام المعلومات في المجالات المختلفة.

(٤) مهارات استخدام المراجع :

أنواع المراجع

توافر أنواع عديدة من المراجع التي يمكن لكاتب التقرير الاستعانة بها ومن أمثلة هذه المراجع ما يلي :

١- الكتب المقدسة :

وهي التي تحتوي على الحقائق العلمية المؤكدة ولا يجوز عند الاستعانة بهذا النوع من المراجع تعديل أو تحريف في النص الأصلي.

٢- الكتب الدراسية :

والقيمة العلمية لهذه الكتب تختلف باختلاف المستوى الدراسي المعدة من أجله ويجب التأكد قبل استخدام هذه المراجع من أنه معد لمستوى يتوافق مع المستوى الذي يعد التقرير من أجله.

٣- الدوريات :

وهي نشرات تصدرها جهات علمية متخصصة في فترات دورية (أسبوعياً-شهرياً-ربع سنوي-نصف سنوي-سنوي).

٤- القواميس :

وهي تنقسم إلى قواميس عامة-مبسطة-متخصصة.

٥-النشرات الفنية :

وتصدرها الجهات المصنعة بحيث تتضمن المواصفات الفنية للأجهزة والمعدات التي تقوم بانتاجها.

٦- النشرات الرسمية :

وهي التي تصدرها الجهات الرسمية وشبه الرسمية في مجال اختصاصها.

٧- الموسوعات :

وهي مجلدات تتضمن شرحاً لمختلف المعارف مبوبة تبويباً هجائياً.

٨- محاضرات المؤتمرات العلمية :

وهي مجلدات تصدر خلال أو عقب كل مؤتمر علمي وتتضمن كامل البحوث التي ألقيت في المؤتمر.

تقييم المراجع

هذا ويستطيع كاتب التقرير الحكم على قيمة المرجع بناء على العناصر التالية :

١- حياة المؤلف :

أي لا يكون منحازاً لوجهة نظر مسبقة.

٢- العمق الكافي للمرجع :

وذلك بما يتفق والمستوى المطلوب للتقرير.

٣- وضوح المرجع :

سواء من حيث أسلوب المؤلف وطريقة عرض البيانات وجودة النسخة المتوفرة.

٤- كفاءة المؤلف :

وهي تتحدد بناء على درجته العلمية أو خبرته المكتسبة أو سابق أعماله وانجازاته.

٥- عمر المرجع :

❖ في غالبية العلوم التطبيقية فإن المراجع الأكثر حداثة تعد أغنى قيمة لمواكبتها التطورات السريعة التي تتسم بها هذه العلوم.

❖ في دراسة التاريخ والمخطوطات الأثرية يفضل الاعتماد على المراجع القديمة.

البحث في قائمة المراجع

يمكن الاستعانة بالترقيم العالمي في عالم المكتبات وهو على النحو التالي :

التخصص	حدود الترقيم
(١) معارف عامة.	٠٠٠-٠٩٩
(٢) فلسفات.	١٠٠-١٩٩
(٣) علوم دينية.	٢٠٠-٢٩٩
(٤) علوم اجتماعية.	٣٠٠-٣٩٩
(٥) لغات.	٤٠٠-٤٩٩

(٦) علوم بحتة.	٥٠٠-٥٩٩
(٧) علوم تطبيقية.	٦٠٠-٦٩٩
(٨) فنون.	٧٠٠-٧٩٩
(٩) آداب.	٨٠٠-٨٩٩
(١٠) تاريخ.	٩٠٠-٩٩٩

هذا ويحتوي قسم العلوم التطبيقة على العلوم الإدارية والتي منها :

التخصص	حدود الترقيم
(١) إدارة مصانع.	٦٥٨,٢
(٢) إدارة أفراد	٦٥٨,٣
(٣) إدارة المديرين	٦٥٨,٤
(٤) الإدارة الصناعية	٦٥٨,٥
(٥) التسويق	٦٥٨,٦

الإشارة إلى المراجع

ضرورة كتابة اسم المؤلف-اسم المرجع-جهة النشر-مكان النشر-تاريخ النشر-رقم الصفحة.

وفي حالة تكرار الإشارة لنفس المرجع فإننا نفرق بين حالتين:

(١) عندما تأتي الإشارة في مسلسل الهوامش تالية مباشرة لإشارة عن ذات المرجع يكتفي بكتابة المرجع السابق-ص ... وفي اللغة الانجليزية يكتب Ibed اختصار Ibiden وتعنى من نفس المكان.

(٢) عندما تأتي الإشارة في مسلسل الهوامش غير تالية مباشرة للإشارة عن ذات المرجع يكتب اسم المرجع ثم عبارة "مرجع سبق ذكره" وفي اللغة الانجليزية يكتب op.cit في العمل المذكور opere citato .

مثال :

د. فخري اسكندر-كتابة التقارير العلمية- منشورات جامعة الفاتح- الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية-١٩٩٢-ص ١٠ .

كيفية الاستعانة بالمراجع

❖ النقل الحرفي :

ويستخدم في حالات النصوص الدينية والقوانين والمعادلات الرياضية والتعريفات ... وتوضع الفقرات المنقولة حرفياً بين قوسين ويبين في نهايتها رقم المرجع.

❖ الاقتباس :

وهو يعني إعادة الصياغة بما يتناسب مع سياق التقرير ويكتفى هنا بوضع رقم المرجع ولا تستخدم الأقواس.

نقطة حوار

❖ المجتمع الاحصائي :

هو مصدر محدود أو غير محدود للحصول على قياسات لخاصية معينة.

❖ العينة :

هي عدد محدود من القياسات لخاصية معينة يتم الحصول عليها من مصدر أكبر هو المجتمع الإحصائي.

❖ **العينة العشوائية :**

هي عينة يتم سحب كل مفردة فيها بدون أي تحيز.

❖ **المعاينة :**

هي عملية سحب عينة من مجتمع احصائي.

❖ **وحدات المعاينة :**

هي المفردات التي يتم سحبها من المجتمع الاحصائي.

❖ **حجم العينة :**

هو عدد المفردات التي سحبت.

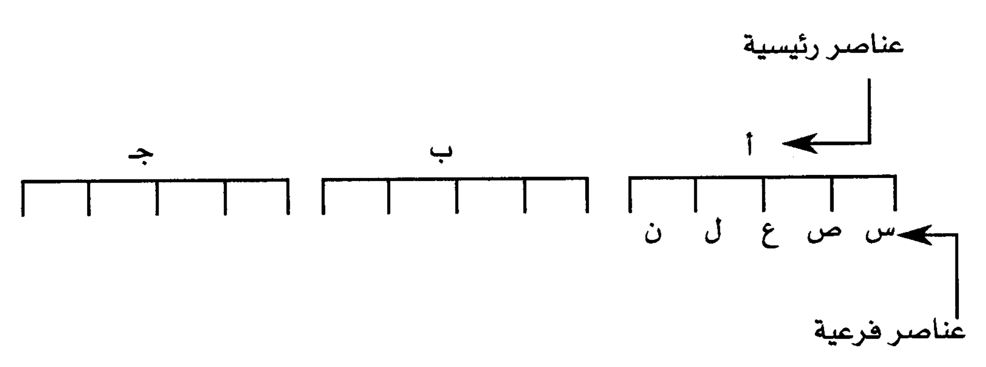
❖ **تبويب البيانات :**

هو عملية تلخيص البيانات بتصنيفها في جداول.

(٥) مهارات تحديد المشكلات :

يقصد بالمشكلة ذلك البديل ذو الحلول المتعددة والذي يصعب اختيار الحل المناسب إما لعدم توافر البيانات أو لنقص الخبرة في هذا المجال ومن ثم يتطلب الأمر :

❖ القدرة على التحديد الدقيق والشامل لعناصر المشكلة مما يستدعي تحليلها إلى عناصر رئيسية ثم إلى عناصرها الفرعية ....



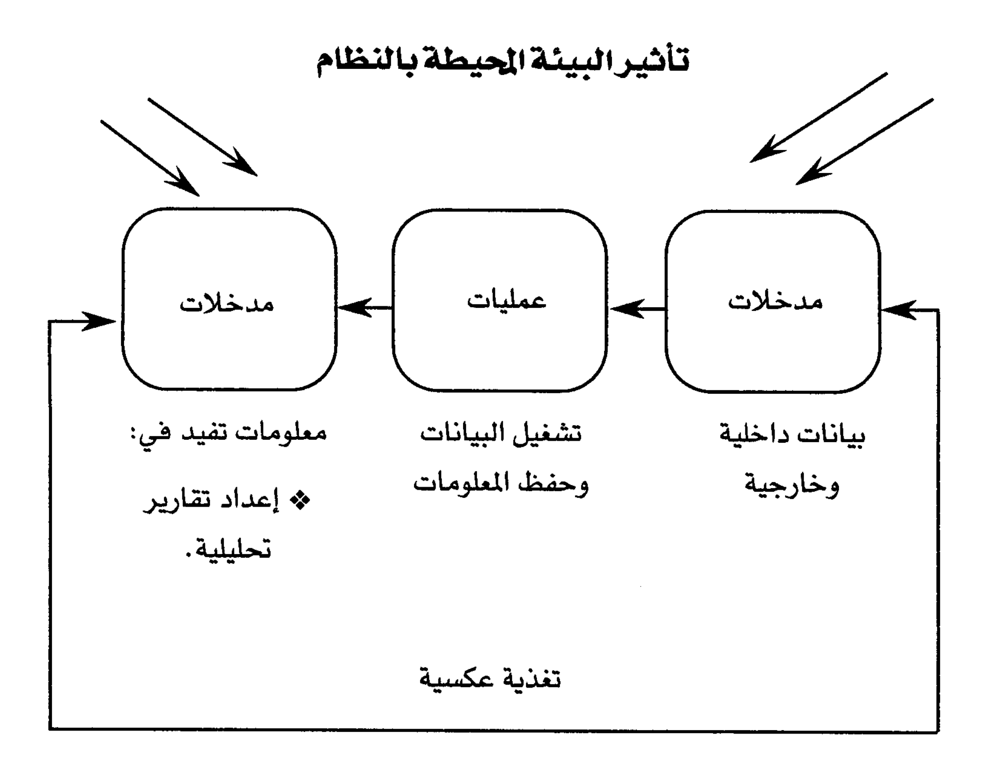
❖ مناقشة المختصين في كل ما يتعلق بالعناصر الرئيسية والفرعية للمشكلة.

❖ لا بد من أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق للهدف المطلوب الوصول إليه .

❖ ضرورة التفرقة بين الظواهر والمشكلات. (١١)

نقطة حوار

❖ يتوقف نجاح معد التقرير في التشخيص السليم للمشكلة محل التقرير على المعلومات التي يوفرها له النظام وعلى كفاءة تشغيلها وإخراجها بشكل مفيد لمعد التقرير.



شكل يوضح علاقة نظام المعلومات بإعداد التقارير

(٦) مهارات استخدام وسائل الإيضاح :

غالباً ما تحتاج البيانات التي يتم جمعها إلى وسائل إيضاح خاصة بعرضها ضمن التقرير وذلك حتى يمكن استيعابها والاستفادة الكاملة منها وخاصة إذا تميزت بالكثرة والتنوع ومن أهم تلك الوسائل :

١- المنحنيات والرسوم البيانية: [١٢]

يمثل المنحنى علاقة بين متغيرين أو أكثر وذلك بوسائل مختلفة منها :

أ- المنحنيات الخطية.

ب- المنحنيات التكرارية.

جـ- المنحنيات المساحية (الدوائر)

د- الأعمدة البسيطة.

هـ- الأعمدة المركبة.

و- الأعمدة المتعددة.

س- الأعمدة المجزأة

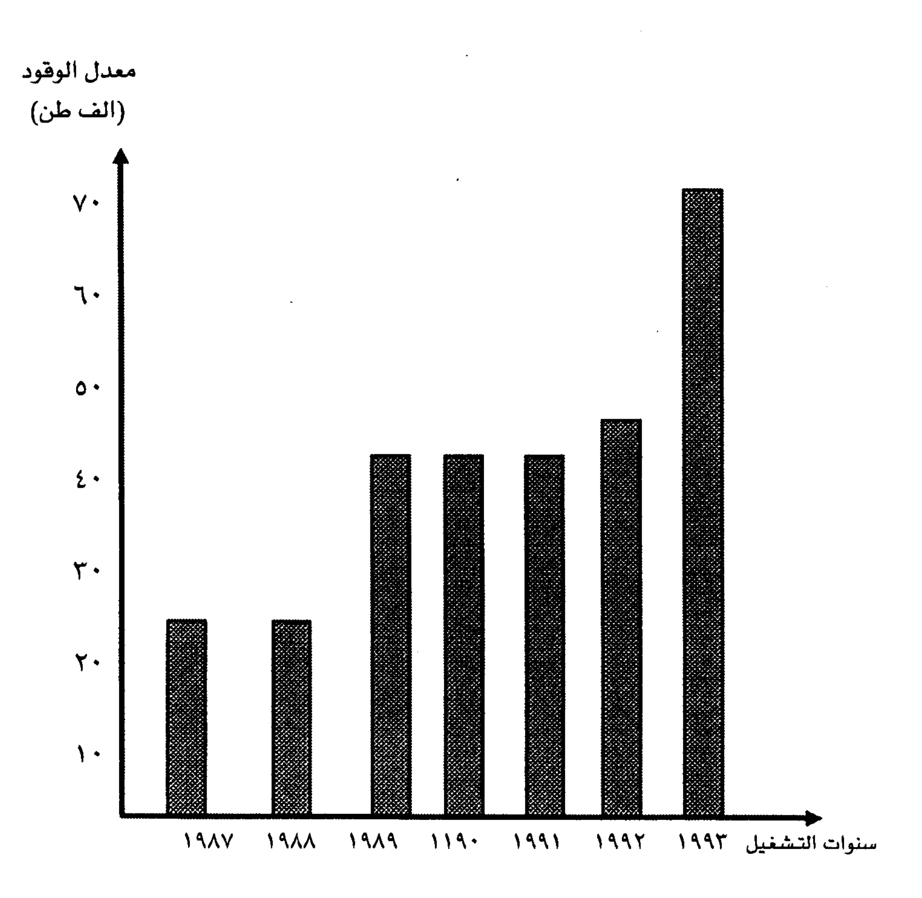
ص- خرائط التدفق.

أولاً : أساليب العرض البياني

لا شك أن للرسم البياني تأثيره الهام لتوضيح الكثير من البيانات والمعلومات التي قد لا تبدو واضحة أو تبدو صعبة الفهم إذا ما تم التعبير عنها في شكل عبارات نثرية أو حتى في شكل جداول أو مصفوفات رقمية ...

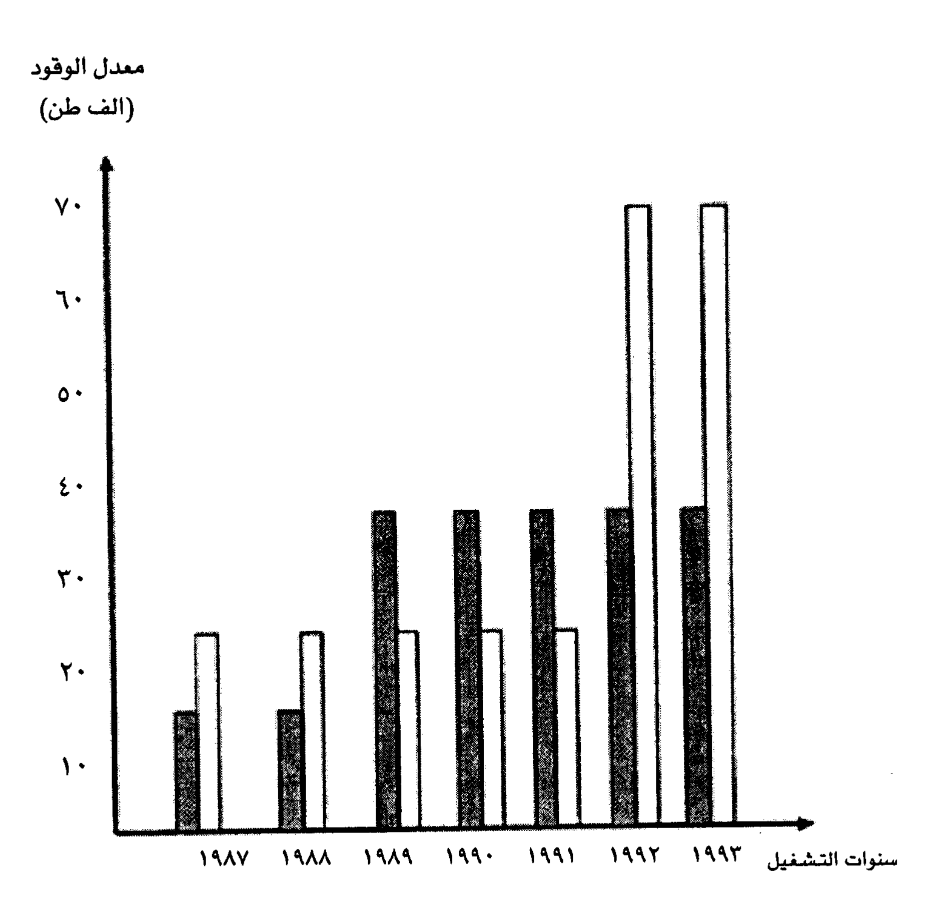
والمثال التالي يوضح ذلك :

الأعمدة البسيطة :



العلاقة بين انتاج الوحدات وزمن التشغيل

الأعمدة المركبة :

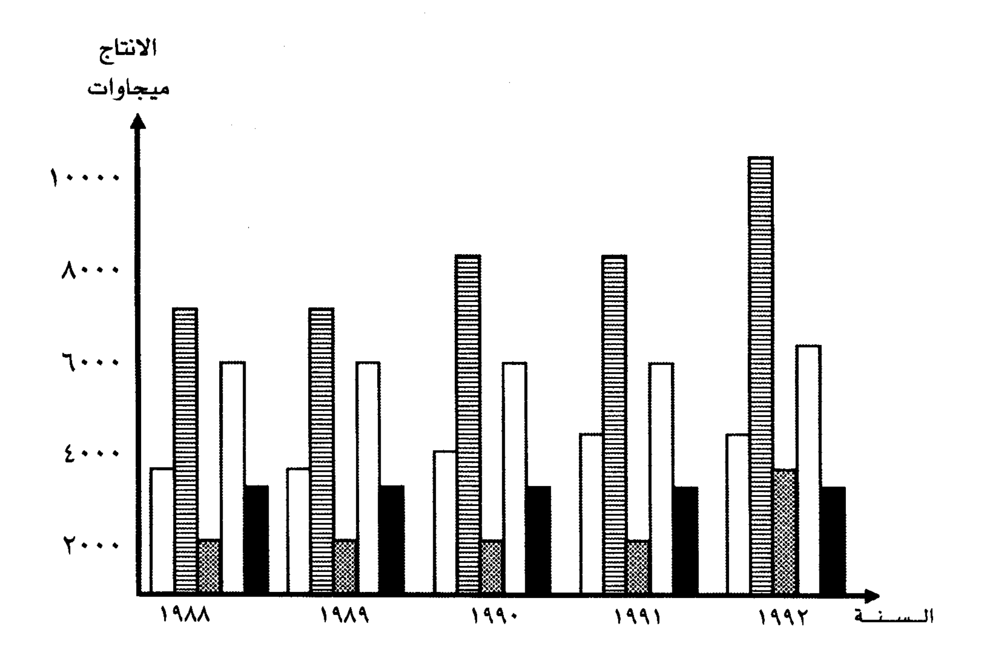


العلاقة بين معدل استهلاك الوقود بنوعيه وزمن التشغيل

مازوت الحريق

غازات طبيعية

الأعمدة المركبة المتعددة :



مناطق الإنتاج	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢
الشرقية	٣٨٤٤	٣٥٥٤	٤٠١٠	٤٢٠٠	٣٩٥٠
الغربية	٧٦١٠	٧٦٧٧	٨٠٥٠	٧٨٠٠	٩٨٠٠
الشمالية	١٣٣١	١٥٩٧	١٨٢٠	١٩٠٠	٤٠٠٠
الجنوبية	٥٢٤٨	٥٥٠٠	٦١٠٠	٥٨٠٠	٦٢٠٠
الوسطى	٢٩٣٦	٢٥٥١	٢٨٠٠	٣٠٥٠	٣١٠٠
الإجمالي	٢٠٩٦٩	٢٠٨٧٩	٢٢٧٨٠	٢٢٧٥٠	٢٧٠٥٠

ثانياً : العرض الجدولي

يجمع الجدول مجموعة من البيانات تتعلق بموضوع واحد ويصمم بحيث يسهل على القارئ فهم محتوياته كما أنه يجب أن يشار إلى الجدول وتشرح محتوياته ضمن النص بشكل واضح .

ويعطى كل جدول رقماً مسلسلاً وعنواناً مناسباً لتسهيل الإشارة إليه ويسبق الرقم والعنوان الجدول-بعكس الأشكال حيث يظهر رقم الشكل وعنوانه في أسفله.

❖ **أهم أنواع الجداول :**

❖ **الجدول البسيط** : وهو يستخدم لمعالجة ظاهرة واحدة ويأخذ الشكل التالي :

الجنس	العدد
ذكر	١٠٠
أنثى	١٥٠
المجموع	٢٥٠

❖ **الجدول المركبة** : وتستخدم لمعالجة ظاهرتين أو أكثر :

الجنس / الحالة الاجتماعية	ذكر	أنثى	المجموع
متزوج	١٠	٨	١٨
متزوج ويعول	١٥	١٢	٢٧
غير متزوج	٢٠	١٥	٣٥
المجموع	٤٥	٣٥	٨٠

❖ الجداول التكرارية لظاهرة متصلة :

فئة الأجر	عدد العمال	نسبة العمال
١٧٠-	٢	٥٪
١٨٠-	٣	٧,٥٪
١٩٠-	٩	٢٢,٥٪
٢٠٠-	١٢	٣٠٪
٢١٠-	٨	٢٠٪
٢٢٠-	٤	١٠٪
٢٣٠	٢	٥٪
المجموع	٤٠	١٠٠٪

❖ الجداول التكرارية لظاهرة منفصلة :

عدد العيوب في الوحدة المنتجة	عدد الوحدات
صفر	٢٧
١	٣٤
٢	٢٢
٣	١٠
٤	٥
٥	٢
المجموع	١٠٠

❖ جداول تكرارية متجمعة :

فئة الحد الأعلى لفئة الأجر	عدد العمال	نسبة العمال
أقل من ١٧٠	صفر	صفر ٪
أقل من ١٨٠	٢	٥٪
أقل من ١٩٠	٥	١٢,٥٪
أقل من ٢٠٠	١٤	٣٥٪
أقل من ٢١٠	٢٦	٦٥٪
أقل من ٢٢٠	٣٤	٨٥٪
أقل من ٢٣٠	٣٨	٩٥٪
أقل من ٢٤٠	٤٠	١٠٠٪

❖ جدول تكراري مزدوج :

فئة الأجر	فئة سنوات الخبرة					المجموع
	٢-	٤-	٦-	٨-	٢٠فاكثر	
١٧٠-	١					٢
١٨٠-	١	٢				٣
١٩٠-		٥	٣			٩
٢٠٠-		٣	٧	٢		١٢
٢١٠-			٥	٣		٨
٢٢٠-				٢	٢	٤
٢٣٠-				٢		٢
المجموع	٤	١٠	١٥	٩	٢	٤٠

(٧) مهارات جمع البيانات :[٢٠]

إن من أهم مهارات إعداد التقارير هي مهارة جمع البيانات ويتوقف اختيار طريقة جمع البيانات على نوعية المشكلة أو الموضوع المراد إعداد تقرير عنه وعموماً فإنه يمكن الاستعانة بأي من الطرق التالية عند جمع البيانات :

١- قوائم الاستبيان (الاستقصاء)

المفهوم

هي قائمة جمع البيانات من مفردات العينة أو من مجتمع البحث وبقدر ما يكون تصميمها قائماً على الدقة بقدر ما يتوافر لكاتب التقرير المعلومات التي يسعى إلى جمعها.

المكونات

(١) **الغلاف** : وهو يتضمن عنوان القائمة واسم البحث الذي تعمل القائمة على جمع البيانات اللازمة له وتاريخ جمع البيانات.

(٢) **طلب التعاون** : ويهدف إلى حث المبحوثين لملأ القائمة والاجابة على ما فيها من أسئلة باهتمام ولهفة.

(٣) **الأسئلة** : وهي مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمشكلة محل البحث ويجب أن تتميز هذه الأسئلة بالشمول والاختصار والموضوعية وسهولة الفهم وتجنب التحيز وهي تنقسم إلى

أسئلة مغلقة	أسئلة مفتوحة	أسئلة المقياس
ويتم وضع عدد من الإجابات لكل سؤال للاختيار بينها.	تترك الحرية بوضع الإجابة التي تناسب المستجوب.	تكون إجاباتها في شكل درجات أو مستويات تصف قيم شيء معين.

(٤) **البيانات المميزة للمستجوب** : مثل اسم المستجوب وعنوانه ورقم تليفونه والسن والمهنة والديانة والحالة الاجتماعية والجنس وما إلى ذلك من الأسئلة التي يمكن استخدامها في تقسيم المستجوبين إلى فئات تجمع تحتها البيانات.

(٥) **التعليمات** : وهي تتعلق بكيفية توجيه الأسئلة وتسجيل الإجابات.

فوائدها

(١) حصر البيانات المطلوبة .

(٢) تسجيل الردود عليها أولاً بأول.

(٣) تسهيل تحليل البيانات.

قواعدها

(١) بساطة ووضوح الأسئلة.

(٢) موضوعية الأسئلة بحيث لا تقبل التأويل.

(٣) تحديد التعاريف والوحدات .

(٤) إضافة أسئلة للمراجعة.

(٥) تجنب الأسئلة الإيحائية وأسئلة التحيز.

(٦) الترتيب المنطقي للأسئلة.

(٧) مراعاة تحليل السؤال إلى عناصره.

❖ **ويجب مراعاة القواعد التالية عند صياغة الأسئلة :**

(١) مراعاة الأسلوب الواضح الذي يتفق مع المستقصى منه ودرجة تعليمه وسنه.

(٢) عدم الإكثار من الأسئلة التي يمكن اجابتها بنعم أو لا .

(٣) بساطة الأسئلة من حيث مراعاة سهولة الكلمات في الألفاظ وعدم استعمال كلمات غريبة عن المستقصى عنه.

(٤) تحديد التعاريف والوحدات بحيث لا يترك أي شك في نوع الإجابة أو المقصود من البيانات.

(٥) أن لا تكون الأسئلة إيحائية.

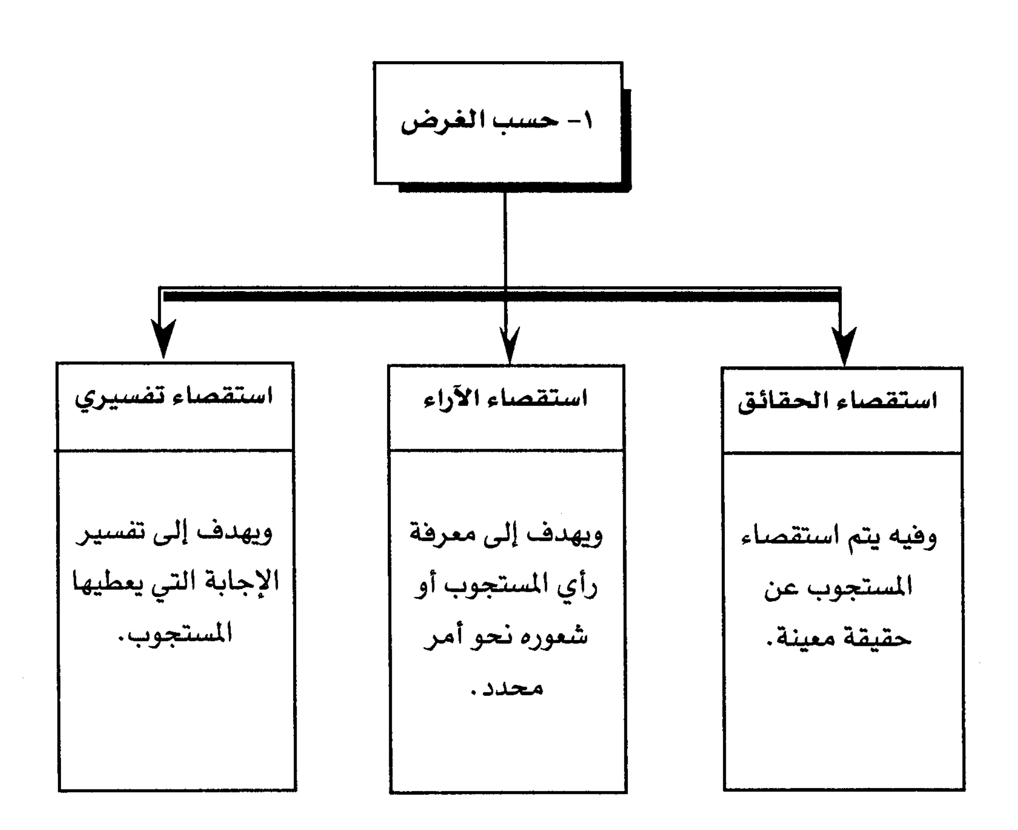
(٦) عدم استعمال الكلمات التي لا تعطى مقاييس موضوعية عند المقارنة مثل ممتاز - رديء.

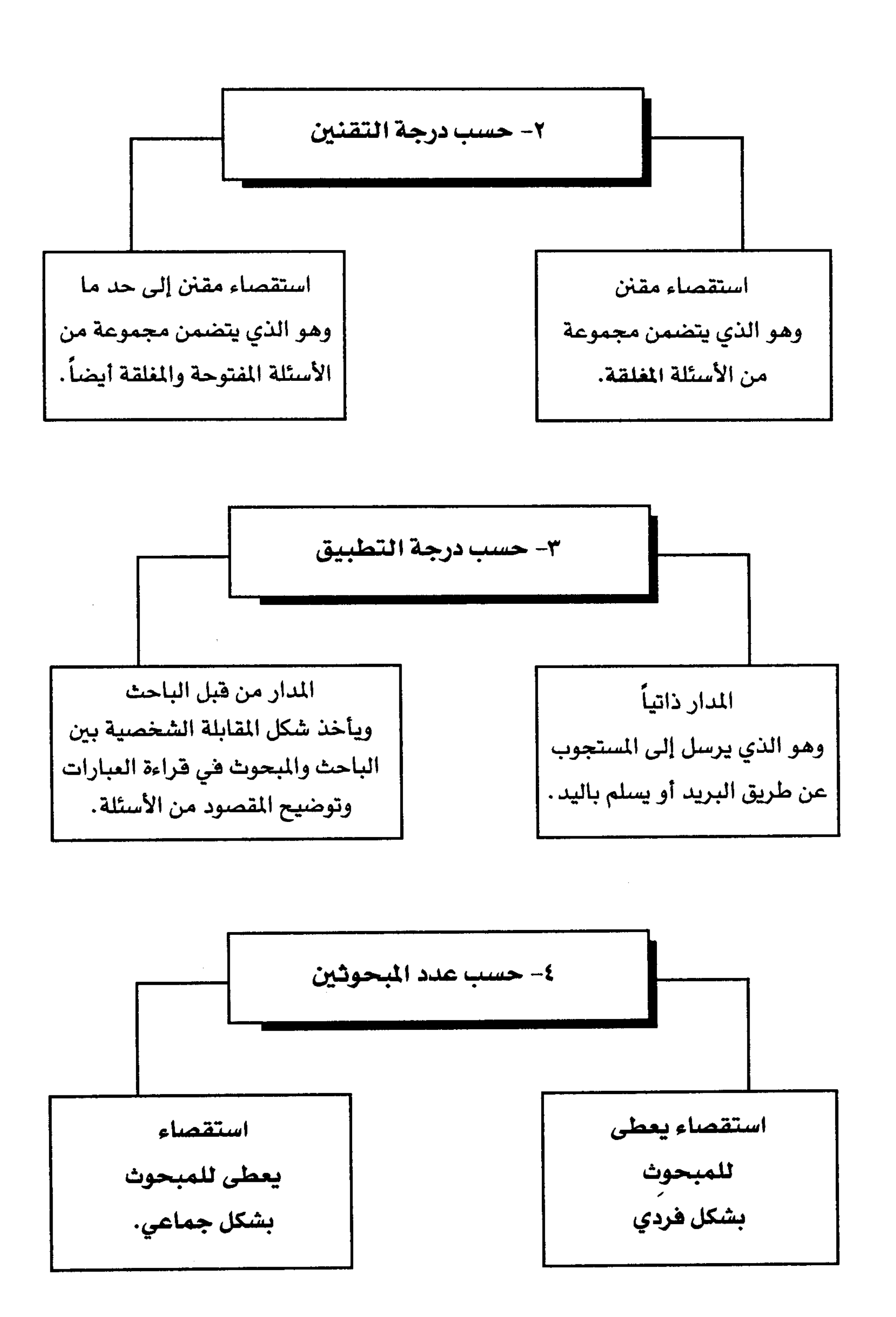
(٧) عدم استعمال الأسئلة التي يحصل منها الباحث على إجابات أو معلومات غير محددة.

(٨) عدم احتواء الأسئلة على بعض الأمور الشخصية للمستقصى منه .

(٩) إضافة أسئلة للمراجعة للتأكد من صحة الإجابات عن بعض الأسئلة الواردة في القائمة.

أنواع الاستقصاء :




٢- حسب درجة التقنين
استقصاء مقنن
وهو الذي يتضمن مجموعة
من الأسئلة المغلقة.
استقصاء مقنن إلى حد ما
وهو الذي يتضمن مجموعة من
الأسئلة المفتوحة والمغلقة أيضاً.
٣- حسب درجة التطبيق
المدار ذاتياً
وهو الذي يرسل إلى المستجوب
عن طريق البريد أو يسلم باليد.
المدار من قبل الباحث
ويأخذ شكل المقابلة الشخصية بين
الباحث والمبحوث في قراءة العبارات
وتوضيح المقصود من الأسئلة.
٤- حسب عدد المبحوثين
استقصاء يعطى
للمبحوث
بشكل فردي
استقصاء
يعطى للمبحوث
بشكل جماعي.

❖ **هذا وتتوقف مهارة كاتب التقرير عند إعداد هذه القوائم على ما يلي :**

(١) تجنب الأسئلة شديدة الاختصار.

(٢) وضع الأسئلة المهمة في صدر القائمة.

(٣) ضرورة مراجعة قواعد اللغة.

(٤) ضرورة التأكد من سلامة الطباعة.

(٥) ضرورة ترك فراغات بيضاء مناسبة بين كل سؤال وآخر.

(٦) جعل الاستقصاء مختصراً في أسئلته وليس في عدد صفحاته.

(٧) ترك مساحة كافية للإجابة في حالة الأسئلة المقترحة.

(٨) مراعاة التتابع المنطقي للأسئلة.

(٩) ضرورة ترقيم الأسئلة وترقيم الصفحات.

٢- المقابلات

❖ **المفهوم :**

هي عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها فرد معين مع فرد آخر أو أفراد آخرين للحصول علي أنواع معينة من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو لمعرفة سلوك الطرف الأخير أو سمات شخصية أو التأثير في هذا السلوك.

❖ **مجالات استخدام المقابلة :**

(١) في الشركات التي تتميز بقلة عدد الأفراد العاملين بها.

(٢) في حالة التعامل مع أفراد لا يجيدون القراءة والكتابة.

(٣) قد تستخدم هذه الطريقة كأسلوب مكمل عند مراجعة إجابات العاملين في قوائم الاستقصاء مع رؤسائهم المباشرين.

❖ **خطوات إجراء المقابلة الشخصية :**

تتم المقابلة الشخصية داخل العمل أو خارجه كما يجب أن تتم في وقت وميعاد مناسبين حتى يمكن الحصول على المعلومات بشكل تفصيلي وبالدقة المطلوبة.

❖ **أنواع المقابلات :**

(١) من حيث عدد القائمين بها :

- مقابلة فردية : حيث يكون القائم بها فرد واحد.
- مقابلة ثنائية : حيث يكون القائم بها شخصان معاً.
- مقابلة جماعية : حيث يكون القائم بها أكثر من شخصين.

(٢) من حيث عدد المستجوبين :

- مقابلة فردية : حيث يكون المستجوبين فرد واحد.
- مقابلة جماعية : حيث يكون هناك عدد كبير من المستجوبين.

(٣) من حيث أعمار المستجوبين :

- مقابلة الراشدين.
- مقابلة الأطفال .

(٤) من حيث توقيت استخدامها :

- مقابلة تمهيديـــة : يتم استخدامها في بداية البحث .
- المقابلة الرئيسية : في صلب البحث بهدف جمع البيانات المطلوبة.
- المقابلة المتعمقة : تتم في نهاية البحث بغرض التعرف على الأسباب الخاصة بسلوك معين.

(٥) من حيث الغرض منها :

- مقابلة استفهامية : الغرض منها الإجابة على أسئلة معينة.

- مقابلة استفهامية تفسيرية : الغرض منها الإجابة على أسئلة معينة وتفسير هذه الإجابات.

- المقابلة الاستفهامية مع الملاحظة : وهنا يتم جمع الاجابات مع ملاحظة أسلوب المستجوب وتصرفاته أثناء المقابلة .

- المقابلة الاستفهامية التأثيرية : ويكون الهدف هنا التأثير في سلوك المستجوب.

(٦) من حيث مستويات التقنين :

- المقابلة غير المقننة : وهي تستخدم في المرحلة الاستطلاعية من أي بحث يهدف التعرف على الأبعاد والجوانب التي يتناولها البحث.

- المقابلة المقننة : وهي التي تتحدد فيها عناصر المقابلة وكذا الظروف المحيطة بموقعها تحديداً دقيقاً.

٣- الملاحظة

تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي يصعب جمع بيانات عنها بطريقة قوائم الاستقصاء أو بالمقابلات.

❖ والخطوة الأولى في أسلوب الملاحظة هي تحديد ما الذي سوف يلاحظه الكاتب ومن المهم هنا تحديد مشكلة البحث أو المتغيرات التي يجب ملاحظتها ثم يقرر السلوك الواجب تسجيله.

❖ **طريقة تسجيل الملاحظات :**

وهنا يقرر الكاتب تسجيل أي من النقاط التالية حسب موضوع التقرير :

(١) فترة الملاحظة: ويقصد بها طول الوقت الذي سوف تستغرقه الملاحظة.

(٢) تسجيل معدل حدوث الظاهرة : حيث نجد بعض الظواهر التي يهتم الباحث فيها بتسجيل معدل حدوثها وليس الوقت الذي يستغرقه حدوثها.

(٣) تسجيل المدى الزمني الذي تتكرر خلاله الظاهرة

(٤) الملاحظة المتصلة : ويقصد بها ملاحظة الباحث للظاهرة بصفة متصلة خلال الفترة المحددة .

❖ **أنواع الملاحظات :**

(١) الملاحظة بدون مشاركة : حيث يقوم الكاتب بملاحظة المستجوب والاستماع إلى المناقشات وتسجيل ما تم ملاحظته .

(٢) الملاحظة بالمشاركة : وهنا يدور حوار بين الكاتب والمستجوبين ويقوم الكاتب بتدوين نتائج الملاحظة.

(٨) مهارات تحليل البيانات : [٢٣]

❖ يقصد بتحليل البيانات تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء ودراسة كل عنصر على حده والتوصل إلى العلاقات التي تربط بين هذه الأجزاء.

❖ ويتوقف تحليل البيانات على مجموعة من العوامل من أهمها الهدف من البحث وعدد المتغيرات التي تخضع للتحليل وفي نفس الوقت ومستوى القياس المستخدم.

❖ كذلك يجب على الكاتب أن يأخذ في اعتباره مشكلة البحث وهدفه كما يجب عليه المراجعة المستمرة للبيانات التي جمعها حتى يمكنه أن يحدد أي منها جوهري وأي منها تفصيلي حتى يخضع الجوهري منها فقط للتحليل .

❖ وهناك مجموعة كبيرة من الأدوات الاحصائية التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات مثل :

- اختبارات الفروض.
- تحليل الارتباط والانحدار.
- تحليل ٢
- تحليل س٢ (X^2)
- تحليل التباين .

- تحليل التغاير.
- سلاسل ماركوف

❖ وتتوقف مهارة الباحث هنا في اختيار الأسلوب المناسب للتحليل حسب طبيعة المشكلة والهدف من إعداد التقرير.

نقطة حوار

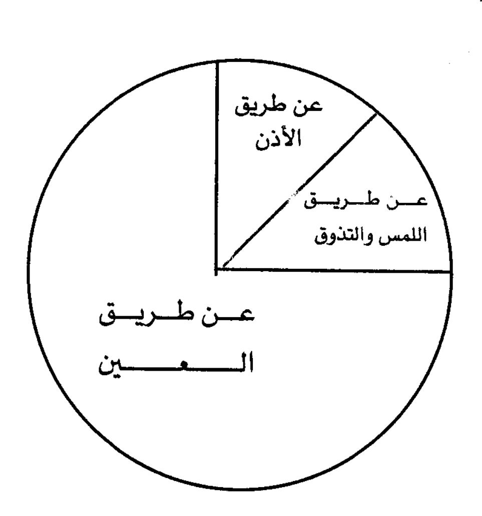
كيف يتم تلقي المعلومات ....؟

❖ في الملاكمة يقال واحدة في العين أبرك من أثنين في الأذن ...

❖ وفي التدريس يقال واحدة في العين أفضل من ستة في الأذن...

❖ وعموماً فإن عيوننا تعتبر إلى حد كبير قناة تحصل بها على المعلومات وتبلغ طاقتها ستة أضعاف طاقة الأذن.

❖ أما الحواس الأخرى وهي التذوق ... واللمس ... والشم فجميعها مسؤولة فقط عن نفس النسبة الخاصة بالأذن.



(٩) مهارات تصنيف البيانات :

❖ يقصد بتصنيف البيانات وضع كل مجموعة ذات صفات مشتركة معاً في مكان واحد وتحت اسم واحد حتى يسهل التعرف على مكانها عند اللزوم.

❖ ويتم هذا التصنيف بتقسيم البيانات إلى مجموعات رئيسية ثم تقسيم كل مجموعة رئيسية إلى مجموعات فرعية ... وتجمع هذه البيانات في بطاقات خاصة يراعى فيها ما يلي :

(١) تعطى كل بطاقة رقماً مسلسلاً بحسب ترتيب الحصول على البيان وليس على أساس أهميته ويوضع هذا الرقم أعلى اليمين.

(٢) يكتب اسم البيان أعلى البطاقة على اليسار ويفضل كتابة اسم المصدر أسفل هذا الاسم.

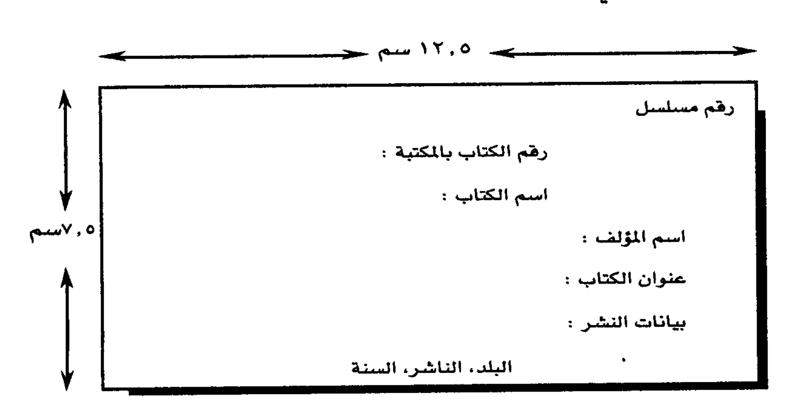
(٣) كتابة اسم المؤلف (إذا كان المرجع كتاب) أو اسم من تمت مقابلته.

(٤) كتابة عنوان البيان وتاريخ الحصول عليه.

(٥) كتابة مصدر البيان وتاريخ الحصول عليه.

(٦) كتابة رقم الصفحات إذا كان مصدر البيان مرجع في مجلة أو كتاب.

ويفضل أن يستخدم الباحث لهذا الغرض بطاقات ذات مقاس ١٢,٥×٧,٥ سم كما يفضل استخدام لون معين يستخدم للمراجع الموجودة بكل مكتبة وأن يكون شكل الكارات على النحو التالي :



وتظهر مهارة كاتب التقرير في اختيار أي من طرق التصنيف التالية :

❖ **الطريقة الأبجدية :**

أي ترتيب البطاقات أبجدياً بحسب أسماء المؤلفين أو اسم الموضوعات.

❖ **الطريقة العددية :**

حيث يعطى رقماً لكل بطاقة .

❖ **الطريقة الأبجدية العددية :**

تخصص بطاقة إرشاد لكل من الحروف الأبجدية توضع خلفها كل البطاقات الخاصة بذات الموضوع مرتبة ترتيباً عددياً.

❖ **الطريقة الجغرافية :**

ترتب البطاقات بحسب المناطق الجغرافية التي جمعت منها البيانات .

❖ **التصنيف حسب الموضوع :**

ترتب البطاقات بحسب الموضوعات المتعلقة بها.

❖ **الطريقة العشرية :**

يعطى رقم لكل موضوع ثم تقسم الموضوعات إلى فروعها وإعطاء الموضوعات الفرعية أرقام عشرية على يمين رقم الموضوع الأصلي ... فمثلاً :

تأمين	٣
تأمين حريق	٣,١
تأمين حريق على المصنع	٣,١١
تأمين حريق على البضاعة	٣,١٢
تأمين حريق على مبنى الإدارة	٣,١٣
....	.... وهكذا

نقطة حوار

❖ يجب أن يعرف الباحث أن هناك شيء لا يمكن التجاوز عنه أو تجاهله وهو أن تكون له مقدرة يستطيع أن يستقل بها في فهم الحقائق وتفسيرها ... فمما لا شك فيه أن الحقائق شيء لا يختلف عليه أحد ولكن فهم الحقائق وتفسيرها شيء قابل للاختلاف فإذا لم يكن الباحث لديه هذه المقدرة فهو دون المستوى اللازم لكتابة جيدة.

❖ يختلف فهرست الأسماء عن فهرست البيانات حيث تتبع الطريقة التالية عند تصنيف الأسماء :

(١) الطريقة الهجائية طبقاً للحرف الأول من الاسم الأول :

ويتم بموجبها فهرست الأسماء العربية هجائياً طبقاً للحرف الأول من الاسم الأول فقط.

(٢) الطريقة الهجائية طبقاً للحرف الأول من الاسم الأول والحرف الأول من الاسم الأخير :

(٣) الطريقة الرقمية :

وهنا تستبدل الحروف العربية بأرقام حسابية مسلسلة على النحو التالي :

أ	ب	ت	ث	ج	ح	خ	د	ذ	
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	
ر	ز	س	ش	ص	ض	ط	ظ	ع	
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	
غ	ف	ق	ك	ل	م	ن	هـ	و	ى
١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨

❖ ولكن يراعى بصفة عامة ما يلي :

(١) إذا وردت "ال" في أول اسم الموظف أو في الاسم الأخير فإنها تحذف ... مثال ذلك:

السعيد صالح نعمان يكون رقم س/ن

(٢) تحذف جميع الألقاب عند تصنيف الأسماء.

(٣) بالنسبة للأسماء الثنائية مثل جاد الله-صلاح الدين تعامل كوحدة واحدة ويؤخذ منها الحرف الأول فقط.

المراسلات (٢٦)

❖ مقدمة :

تتعدد وسائل اتصال المنظمة بعملائها، وتعتبر المراسلات من أهم وسائل الاتصال التي تلجأ إليها المنشأة للاتصال بالغير كما أن المتعاملين مع المنشأة يلجأون أيضاً إلى المراسلات كوسيلة للاتصال بالمنشأة.

❖ صفات الرسالة الجيدة :

إن الرسالة الجيدة هي التي تعطى الأثر الطيب والمناسب وهذا يتوقف على توافر صفات أربعة في الرسالة هي :

(١) الاختصار :

أي استخدام القدر المناسب من الكلمات التي تمكن كاتب الرسالة من توصيل ما يريد من أفكار دون تطويل أو تكرار مما يضيع وقت القارئ أو إيجاز يخل بالمعنى.

(٢) الوضوح :

والمقصود أن تكون الرسالة واضحة لا لبس فيها بحيث لا تترك للقارئ الفرصة للتساؤل عما يقصده كاتب الرسالة .

(٣) السهولة :

أي اختيار الكلمات البسيطة والسهلة والجمل القصيرة غير المعقدة والمعبرة عن المعنى المقصود.

(٤) الذوق واللياقة :

فيجب أن يراعى في المراسلات آداب اللياقة والذوق مهما كان مضمون الرسالة وظروفها.

❖ أهمية المراسلات في انجاز الأعمال :

ترجع أهمية المراسلات في إنجاز الأعمال إلى أنها تحقق ما يلي :

(١) تعتبر المراسلات من أرخص وسائل الاتصال بالأماكن البعيدة.

(٢) تعتبر المراسلات أداة للربط بين المنشأة والمنشآت الأخرى أو بين الإدارات المختلفة في المنشأة في صورة مكاتبات ورسائل وتقارير.

(٣) تعتبر المراسلات من أرخص وسائل الاعلان إذا أحسن إعدادها.

(٤) تعتبر المراسلات وصورها مستندات إثبات يمكن الرجوع إليها عند حدوث نزاع بين مرسل الرسالة والمرسلة إليه.

(٥) تعزز المراسلات المكالمات التليفونية والمقابلات الشفوية حيث تتضمن موضوع الاتصال وتؤيد ما جاء بالحديث الشفوي أو المكالمة التليفونية.

❖ الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحرير الرسالة :

حتى تؤدي الرسالة دورها المطلوب يجب أن يتوافر فيها ما يلي :

(١) توافر الخبرة والمعرفة فيمن يقوم بإعدادها.

(٢) أن يتم صياغتها بأسلوب علمي سليم يتميز بالدقة والوضوح وتحديد المعنى المطلوب وأن يكون موضوعها محدد المعالم.

(٣) أن تختص الرسالة بموضوع واحد خصوصاً في حالة إرسالها إلى منشأة

كبيرة ذات أقسام وإدارات مختلفة يختص كل منها بنوع معين من النشاط وذلك حتى لا يتسبب تشعب موضوعاتها إلى تأخير الرد عليها نتيجة انتقالها من إدارة إلى أخرى.

(٤) على معد الرسالة استخدام الجمل القصيرة والسهلة إلا إذا كانت الجمل الطويلة مطلب لا بد منه للتعبير عن فكرة أو موضوع معين.

(٥) لا يجب عند إعداد الرسالة الاعتماد على الذاكرة في استيفاء المعلومات وذلك ضماناً لدقة البيانات فالبيانات يجب أن تجمع من المكاتبات والمستندات.

(٦) يجب الاهتمام بتنسيق الرسالة عند كتابتها بالآلة الكاتبة وخلوها من الأخطاء.

(٧) ضرورة كتابة الرسالة على الآلة الكاتبة تفادياً لرداءة الخط وعدم وضوح الكتابة.

(٨) يفضل كتابة الرسالة على وجه واحد وإذا استدعى الأمر كتابة أكثر من وجه فتكتب على أكثر من وجه فتكتب على أكثر من ورقة وترقم صفحاتها.

(٩) يترك هامش ٣ سم بالجانب الأيمن للرسالة لا مكان حفظها دون التأثير على موضوعها، كما يترك ٢ سم على الجانب الأيسر للتنسيق.

(١٠) التأكد من إثبات المرفقات في الرسالة وارفاقها معها.

أنواع المراسلات

(١) الرسائل الخاصة.

(٢) الرسائل الحكومية.

(٣) الرسائل في المنشآت التجارية والصناعية.

❖ أولاً : الرسائل الخاصة

وهي تتبادل بين الأهل والأقارب والأصدقاء في مناسبات اجتماعية معينة.

❖ ثانياً : الرسائل الحكومية

وهي التي تتبادل بين الإدارات الحكومية أو بين الأفراد والإدارات الحكومية.

❖ ثالثاً : الرسائل في المنشآت التجارية والصناعية

وهي المراسلات التي تتبادل بين المنشآت المختلفة وتكون خاصة بالنشاط الذي تزاوله كل منها.

وسوف نتناول المراسلات في المنشآت التجارية والصناعية بشيء من التفصيل لكون هذا النوع من المراسلات يلعب دوراً هاماً حيث يحقق الأهداف الآتية :

(١) تعتبر الرسالة وسيلة من وسائل الإعلان عن المنشأة إذا أحسن تنسيقها وكتابتها بأسلوب جيد حيث تحقق ثقة العملاء.

(٢) تعتبر وسيلة من وسائل الاثبات لما تحتويه من بيانات في حالات النزاع.

(٣) تعتبر من أرخص وسائل الاتصال بين المنشأة والمتعاملين معها.

❖ أنواع المراسلات التجارية والصناعية :

تنقسم المراسلات من حيث الأغراض التي تتعلق بموضوعها والهدف من إرسالها إلى ثلاثة أنواع هي :

(١) المراسلات العادية :

وهي التي ترسل إلى العملاء لأغراض تتعلق بنشاط المنشأة، وهذا النوع كثير التناول بين المنشآت ويكتب عادة على ورق حجم الفلوسكاب (٢١×٢٨).... وأجزاء الرسالة العادية هي :

❖ أولاً : رأس الرسالة:

وتتضمن ما يلي :

(١) اسم المنشأة وعنوانها .

(٢) بيانات أخرى ... مثل "رقم التليفون- رقم صندوق البريد.. العنوان البرقي.. رقم التلكس ... رقم الفاكس" .

(٣) تاريخ الرسالة... ويعتبر ذكر التاريخ من الأمور الهامة، فيجب أن يكتب بدقة ووضوح حتى لا يحدث خلاف بين المرسل والمرسل إليه، كما يجب تجنب الكشط والمحو في التاريخ.

(٤) رقم الرسالة... وذلك لتسهيل الرجوع إلى الرسالة .

(٥) ملخص موضوع الرسالة ... حيث أن استيفاء هذا الجزء يمكن المسؤولين من توجيه البريد الوارد إلى المنشأة وتوزيعه على الإدارات.

(٦) المرفقات... ويكتب في الرسالة عدد وأرقام المستندات المرفقة بالرسالة.

❖ ثانياً : اسم وعنوان المرسل إليه :

يجب مراعاة ذكر اسم وعنوان المرسل إليه بوضوح لما يلي :

(١) إن تسجيل اسم وعنوان المرسل إليه في صورة المراسلة تكون دليلاً قوياً يمكن الاستناد عليه عند الحاجة.

(٢) للتسهيل على من يقوم بوضع الرسائل في أغلفتها القيام بعمله بدقة فلا يحدث خطأ يترتب عليه وصول رسالة إلى غير المرسل إليه المقصود.

(٣) توفير كتابة أسماء وعناوين المرسل إليهم في حالة استعمال الأغلفة ذات الفتحة الشفافة.

❖ ثالثاً : التحية الافتتاحية :

والهدف من الاهتمام بالتحية الافتتاحية هو تدعيم الاتصال الجيد والود والفهم المتبادل بين المنشأة والمتعاملين معها.

❖ رابعاً : موضوع الرسالة :

والمقصود به الموضوع الذي من أجله تم تحرير الرسالة ويقسم الموضوع إلى فقرات وتتكامل هذه الفقرات لكي تكون الفكرة العامة للموضوع .

❖ خامساً : التحية الختامية :

مثل عبارة "تفضلوا بقبول فائق الاحترام"......

❖ سادساً : التوقيع والاعتماد :

ويقصد من التوقيع تحديد المسؤولية فمحرر الرسالة يوقع عليها قبل اعتمادها ممن له حق الاعتماد .

هناك بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها في غلاف "مظروف" المراسلة وهي :

(١) اختيار المظروف المناسب لحجم الرسالة.

(٢) أن يكون مطبوعاً على الغلاف اسم المنشأة وعنوانها كاملاً حتى يمكن لهيئة البريد إعادتها في حالة عدم استلامها من قبل المرسل إليه.

(٣) بيان طريقة إرسال المراسلة "مسجل..مستعجل.. بعلم الوصول"

(٤) مراعاة طي المراسلة ووضعها في الغلاف بطريقة تسمح بفتح الغلاف دون أن يتمزق جزء من المراسلة.

(٥) كتابة اسم وعنوان المرسل إليه بوضوح.

(٦) وضع الطوابع المطلوبة.

❖ أنواع الغلاف "المظروف" :

(١) المظروف العادي .

(٢) المظروف ذو الفتحة الشفافة.

❖ مزايا استخدام المظروف ذو الفتحة الشفافة :

(١) توفير كتابة الاسم والعنوان على المظروف.

(٢) الاطمئنان إلى أن كل مراسلة تصل إلى الشخص المراد ارسالها إليه.

❖ أهمية الغلاف بالنسبة للمراسلات :

(١) ضمان سرية موضوع الرسالة.

(٢) حماية المرفقات من التلف أو الضياع.

(٣) احساس المرسل إليه بأهميته عند الراسل.

(مرفق نموذج لرسالة عادية)



جمهورية مصر العربية

وزارة التعليم العالي

وكيل أول الوزارة

السيد وكيل وزارة الداخلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

....

....

....

....

....

....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

وكيل أول وزارة التعليم العالي

التوقيع : (..........................)

الاسم : ....

صورة إلى : ....



وزارة التعليم العالي

الإدارة العامة لشؤون التعليم

مذكرة داخلية :

إلى : ....

من : ....

بشأن :................................

....

....

....

....

....

....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

توقيع الراسل :............................

الاسم : ....

(٢) البرقية/التلكس/الفاكس :

وتستخدمها المنشآت في الموضوعات العاجلة والمطلوب سرعة إبلاغ محتواها إلى المرسل إليه وما يترتب على ذلك من ضرورة الرد عليها بطريقة سريعة وعاجلة.

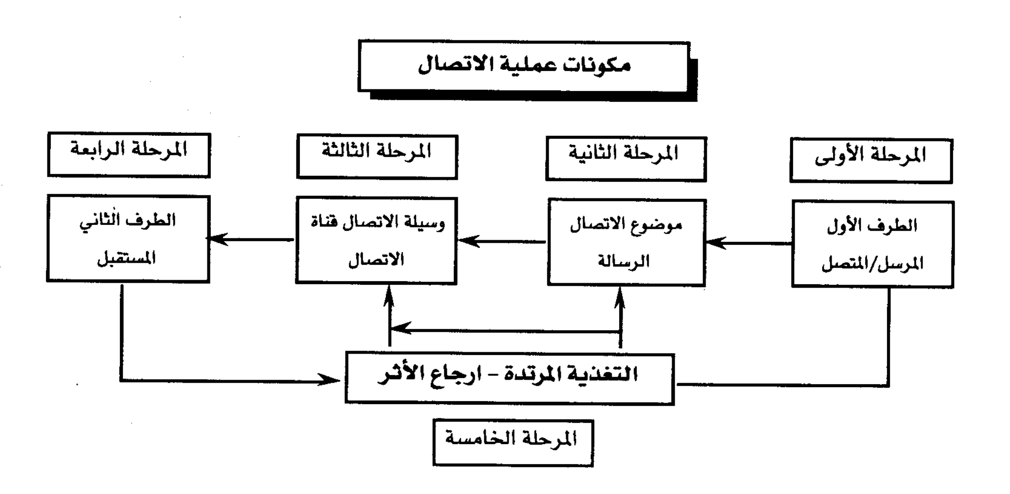
وتستخدم فيها أجهزة حديثة مثل أجهزة التلكس والفاكس وتكون مختصرة تهتم بإبراز موضوعها بطريقة تؤدي لتحقيق الهدف منها.

مهارات التعامل مع البريد الوارد

ما هو البريد الوارد ....؟

البريد الوارد في أبسط صورة هو أحد وسائل الاتصالات الإدارية التي يمكن أن تربط طرفي عملية الاتصال من خلال رسالة واردة في شكل خطاب - مذكرة - تقرير...الخ.

وتبلغ أهمية البريد الوارد كجزء من عملية الاتصال الإداري حيث يسيطر على ثلاث مراحل رئيسية من مراحل هذه العملية.



مراحل عملية الاتصال

المرحلة الأولى المرسل/المتصل

وتمثل الطرف الأول الذي يبدأ عملية الاتصال ويسمى المرسل (إذا كانت وسيلة الاتصال كتابية أو الكترونية) أو المتصل (إذا كانت وسيلة الاتصال شفهية أو هاتفية أي كلامية) .

المرحلة الثانية : موضوع الاتصال

وهي الرسالة في حد ذاتها والتي تمثل الغرض أو الهدف من الاتصال، وموضوع الرسالة المنقولة أو المتبادلة لا بد وأن تحقق الهدف الرئيسي للاتصال وكلما كان الموضوع منطقي ذات تأثير لدى الطرف الآخر كلما كان الاتصال ناجحاً.

المرحلة الثالثة : وسيلة الاتصال

وهي قناة الاتصال المناسبة (مقروءة- مسموعة- الاثنان معاً) التي يختارها المرسل أو المتصل طبقاً لطبيعة الموضوع، وتتنوع وسائل الاتصال فمنها الرسالة - المذكرة، التقرير، المقابلات الشخصية، الاجتماعات، وسائل الاتصالات الإلكترونية (الهاتف، البريد الصوتي، البريد الإلكتروني، الإنترنت، تطبيقات الحاسب الآلي).

المرحلة الرابعة : المستقبل

وهو الطرف الثالث في عملية الاتصالات ويتوقف مدى إيجابيته على مهارة الطرف الأول في عملية الاتصال وقدراته على الشرح والتوضيح والإقناع (أي مدى جودة الرسالة وقناة الاتصال المختارة).

المرحلة الخامسة : التغذية المرتدة أو إرجاع الأثر

وهي ردود فعل الطرف الثاني أو (المستقبل) ومدى تجاوبه مع الطرف الأول من خلال رسالة منقولة مرتدة، وهي في حد ذاتها بداية لعملية اتصال جديدة ولكنها تكونت إثر ردود فعل لعملية اتصال سابقة.

وهكذا نرى أن موضوع الاتصال وقناة الاتصال والتغذية المرتدة هي مكونات أساسية لاتصال وارد أو صادر، ولكننا هنا بصدد مناقشة البريد الوارد كوسيلة اتصال إدارية فعالة لها أهميتها البالغة بالنسبة لكل من مدير الإدارة والعاملين بها وخاصة من يقوم بمهام الاتصالات الإدارية أو السكرتارية كوحدة اتصالات إدارية متخصصة.

أهمية البريد الوارد كوسيلة اتصال

يبرز دور البريد الوارد وأهميته بالنسبة للإدارة من خلال ما يلي :

دور البريد الوارد وأهميته بالنسبة لمدير الإدارة

- ❖ يساعد على توفير المعرفة والإلمام بكافة ما يدور خارج الإدارة وداخلها مما يساعد على إنجاز القرارات الإدارية والتنظيمية بصورة أكثر كفاءة.
- ❖ يهيئ للمدير فرصة الحصول على معلومات دقيقة وافية حول أنشطة قطاعات العمل بالإدارات ومستوى الأداء بما يمكنه من مباشرة مهامه الإشرافية والرقابية والتخطيطية وقيادة الإدارة نحو تحقيق الأهداف المخططة.
- ❖ ضمان مرونة العمل وتبادل العمليات التشغيلية بين وحدات الهيكل التنظيمي للإدارة الذي يشغل قمته كمدير.

دور البريد الوارد وأهميته بالنسبة للعاملين

- ❖ يساعد على تحقيق عوامل التنسيق والترابط والتعاون بين الوحدات التنظيمية بالهيكل.
- ❖ يساعد على إزالة عوامل التعارض والازدواجية.
- ❖ يساعد على الوصول إلى تفاعل ومشاركة جماعية فعالة مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة .
- ❖ يسهل تبادل الآراء والأفكار الخاصة بالعمل ومشاكله ومعوقات الأداء مما يوسع قاعدة التأثير المشترك مما يخلق التفاعل وتأكيد مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

ولهذا فإن على الإدارة أن تولي البريد الوارد جل اهتماماتها بوصفه الجانب الحيوي لعلمية الاتصالات ويتم ذلك من خلال التطوير والتحسين لكافة العوامل التي تؤثر على مستوى أدائه.

أنواع البـريـد الـوارد

هناك تصنيفات عامة لأنواع البريد الوارد نذكرها فيما يلي :

❖ البريد الوارد الداخل الخارجي .

❖ البريد الوارد الرسمي غير الرسمي.

❖ البريد الوارد الصاعد/الهابط/الأفقي.

❖ البريد الوارد الشفهي/الكتابي/الإلكتروني.

أما تصنيف البـريد الوارد إلى داخل وخارجي فهذا من الأنواع المشتركة والمتداخلة مع كافة أنواع البريد الوارد ولذلك يمكن تصنيف أنواع البريد الوارد إلى ثلاثة أنواع.

أولاً : من حيث الأسلوب الرسمي

❖ بريد وارد رسـمي : يتم داخل الخطوط الرسـمية للإدارة كـالرسـائل الحكومـيـة الداخلية أو الخارجية.

❖ بريد وارد غـيـر رسـمي : وهو البـريد الذي يخـتـرق التنظيم الرسـمي مـن تنظيم غيـر رسـمي أو غـيـر حكومي ويكون تأثره أنشطة الإدارة مـعـدوماً أو مـحـدوداً كالنشرة التعريفية من جهات غير رسمية أو بطاقات الدعوة والتهاني ...

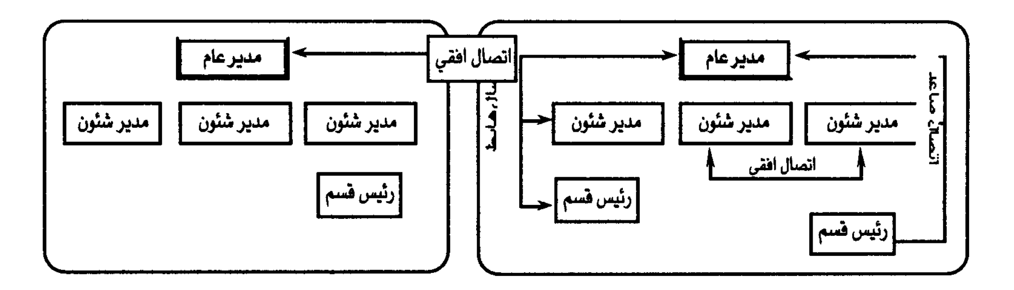
ثانياً : من حيث الاتجاه

❖ بريد وارد هـابط : أي صـادر من مسـتـويات عليـا داخل الهـيكل التنظيـمي إلى مستويات أدنى كالقرارات والتوجيهات والتعميمات والتعليمات ....

وهذا النوع من البـريد يعكس الجـوانب النفسـيـة للعـاملين أو يخلق روح التعـاون في العمل الجماعي والولاء للإدارة والرضاء الوظيفي أو يكون ذا مردود سلبي.

❖ بريد وارد صـاعـد : أي صـادر من مسـتويات تنظيـمـيـة أدنى إلـى مـسـتوى أعلـى ويشـتمل على أفكار واقـتـراحـات وشكـاوي أو مظالم وتقـارير ... وهـذا النـوع في غـاية الأهـمـيـة إذا تميـز بجـودة الأفكار والمقـتـرحـات والنقـد البناء، ويبـرز دور الإدارة هنا فـي الإشـادة بالاقـتـراحـات الجـيـدة وتشـجـيـع التـعـبـيـر عـن الأفكار والمقترحات .

❖ بريد وارد أفقي : وهو ما يتم بين الإدارات المتماثلة في نفس المستوى بالهيكل التنظيمي أو بهياكل تنظيمية لإدارات خارجية ... كالاتصالات الواردة بين مدير عام إدارة خدمات ومدير عام إدارة خدمات أخرى، أو مدير عام منطقة ما... ومدير عام منطقة أخرى..، أو مدير إدارة الشؤون الإدارية ومدير إدارة الشؤون الفنية مثلاً...



ثالثاً : من حيث الأسلوب

❖ بريد وارد كتابي : ومن أشكاله ما يلي

رسائل داخلية وخارجية

تقارير

خطابات

قرارات وتوجيهات وتعليمات

نماذج لتسهيل العمل

❖ **بريد وارد شفوي** : ويرد بشكل مباشر أو غير مباشر كالرسائل الواردة عن طريق الاتصالات الهاتفية أو الرسائل الشفهية التي يحملها طرف ثالث كمبعوث أو سكرتير ويترتب عليها اتخاذ إجراءات معينة، أو تكون مجرد معلومات.

بريد وارد إلكتروني : وهذا النوع يجمع النوعين الكتابي والشفوي ومع تطور

استخدامات الحاسب الآلي والإنترنت فرض هذا النوع من البريد نفسه على كافة أنشطة الإدارة ومن أشكاله :

- ❖ رسائل الفاكس المباشرة
- ❖ الرسالة الصوتية (البريد الصوتي)
- ❖ البريد الإلكتروني

أنشطة البريد الوارد

- ❖ القيد الوارد
- ❖ التوزيع/التسليم
- ❖ متابعة الإجراءات
- ❖ تسديد القيد
- ❖ الحفظ

ويمكن أن تختص وحدة تنظيمية داخلية بكل نشاط من هذه الأنشطة على حده حسب حجم ومسؤوليات الوحدة التنظيمية الأساسية.

أولاً : مهارات قيد البريد الوارد

- ❖ تصميم واستخراج نماذج يدوية أو إلكترونية بتبسيط عملية القيد.
- ❖ تسجيل معلومات البريد الوارد بوضوح لسهولة المتابعة والرجوع إلى هذه البيانات فيما بعد.
- ❖ اتباع التسلسل التاريخي لورود المعاملة عند التسجيل.
- ❖ تسجيل رقم صادر المعاملة كاملاً بالرموز والأرقام والتقسيمات.

مثال	أ/١٢٣٤/ش ص ت

❖ تسجيل التاريخ حسب التقويم الوارد على المعاملة إن كان هجرياً أو ميلادياً أو الاثنان معاً .

مثال	اليوم		الشهر		السنة				التقويم	
	٧	٢	١	٠	١	٢	٣	٤	هـ / هجري	م/ هجري

❖ تسجيل المشفوعات أو المستندات المرفقة بالمعاملة سواء أكان تقرير أو كتيبات أو معاملات أخرى)، ويوضح عدد الصفحات للمعاملات المنفردة.

❖ تسجيل الجهة الوارد منها البريد مدير الوحدة التنظيمية الذي وقع على المعاملة.

الجهة الوارد منها (الإدارة العامة لـ ....، مدير الشؤون ..).

❖ تسجيل موجز لموضوع المعاملة :

وهذا يلزمه مهارات عالية حيث يتوجب على مسؤول البريد الوارد أن يقرأ المعاملة بعناية ويختزل مضمونها في جملة لا يتجاوز عدد كلماتها من ٧ إلى ١٠ كلمات توضح موضوع الرسالة وهذه المرحلة مهمة لمتابعة إنجاز الرسالة فيما بعد لأي هدف من الأهداف حسب طلب الإدارة المعنية أو الإدارة العليا أو لسداد القيد.

❖ تسجيل القيد : يصبح القيد مسجلاً بوضع رقم قيد للوارد وتاريخ ورود المعاملة وعادة تعبأ هذه البيانات على ختم الوارد.

مثال لختم البريد الوارد :

وزارة ....

الإدارة العامة لـ .... بمنطقة ....

الوارد العـــــام

رقم الوارد : ....

التاريـــخ : ....

المرفقـــات : ....

وبذلك تكون عملية القيد قد اكتملت ويمكن أن يكون نموذج القيد الدفتري سواء اليدوي أو باستخدام برنامج آلى على النحو التالي :

م	رقم الوارد	التاريخ	رقم صادر المعاملة	تاريخ الاصدار	المرفقات	جهة الاصدار	الموضوع

ثانياً : مهارات التوزيع/التسليم

تتوقف مهارات التوزيع على عدة عوامل أهمها :

❖ وضوح الموضوع.

❖ درجة إدراك القائمين على توزيع البريد الوارد لمسؤوليات كل إدارة من الإدارات أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للإدارة .

❖ درجة التفويض الممنوح لقسم الاتصالات الإدارية وبالتالي للقائمين على عملية توزيع البريد الوارد.

❖ كفاءة العاملين بوحدة قيد البريد الوارد والسرعة في إنجاز القيد لتحقيق السرعة في تمرير البريد الوارد إلى الإدارات المعنية.

❖ مرونة وكفاءة قنوات التوزيع

- المراسلين/الموزعين

- الأنظمة الآلية وكفاءاتها وقدرة العاملين على التعامل معها وأمثلة ذلك توزيع التوجيهات والتعميمات عن طريق البريد الإلكتروني.

❖ استكمال تسجيل بيانات التوزيع إما بدفتر القيد أو بدفتر توزيع مستقل ويفضل استخدام نموذج موحد إذا كان آلياً.

نموذج :

القيد								التوزيع			
م	رقم الوارد	التاريخ	رقم صادر المعاملة	تاريخ الاصدار	المرفقات	جهة الاصدار	الموضوع	جهة السلم اليها	تاريخ الاستلام	اسم المستلم	التوقيع

ثالثاً : متابعة الإجراءات

تعتبر وحدة متابعة الوارد من أهم الوحدات التي تساعد في تحديد مؤشرات الأداء التالية :

- ❖ الإطار الزمني لإنجاز المعاملة .
- ❖ مستوى أداء كل إدارة فيما يخص الرد على المعاملات وتسديد القيد.
- ❖ معدلات التأخير في الرد على المعاملات، وهنا يجب اتباع آلية معينة بالتنسيق مع الإدارات المعنية بهدف متابعة سرعة الرد على المعاملات.

ويقع على عاتق هذه الوحدة مهمة استحداث النماذج أو البرامج الآلية التي تسهل عملية متابعة المعاملات ويمكن أن يكون وحدة من وحدات نموذج القيد.

رابعاً : مهارات تسديد القيد

يتم تسديد القيد بوحدة تنظيمية تنشأ لهذا الغرض وبالتعاون مع وحدة البريد الصادر من جهة ومع الإدارات والأقسام من جهة أخرى بحثهم على إرسال نسخة من الردود لتسديد القيد، وبتسديد القيد تكون المعاملة الواردة قد انتهت خطواتها الأساسية وجاهزة للحفظ.

خامساً : مهارات الحفظ

الحفظ اليدوي : ويعنى حفظ نسخة من المعاملة الواردة ومرفقاتها ونسخة من الرد عليها أن أمكن ذلك في الملف الخاص بها بأرشيف الحفظ ويمكن أن يقسم

أرشيف الحفظ إلى ملفات نوعية حسب النشاط إداري فني أو حسب الإدارات (إدارة ...قسم...) أو حفظ تاريخي (شهر... أو من تاريخ / /)

الحفظ الآلي : وهناك العديد من الاستخدامات الآلية الحديثة للحفظ كالميكروفيلم وبرامج الماسح الضوئي ثم الحفظ بالحاسب الآلي وهذا النوع بالطبع من شأنه تسهيل عملية الحفظ وتسهيل الحصول على البيانات علاوة على توفير الوقت والجهد وبالتالي التكلفة.

المعوقات التي تعترض عملية البريد الوارد

- ❖ الخطأ في توزيع بريداً أساساً من القائمين على خدمة البريد فإنه تصل معاملات موجهة إلى إدارة أخرى مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في رد المعاملة وإعادة إرسالها إلى الجهة الصحيحة وكل إدارة معرضة لمثل هذه الظروف.
- ❖ تدني مستوى كفاءة العاملين في أقسام الاتصالات الإدارية أو وحدات البريد الوارد فإما أن يكونوا دون المستوى التعليمي أو أن يكونوا محبطين بسبب عدم اقتناعهم بعملهم حيث لا يتناسب مع مؤهلاتهم ورغباتهم وطموحهم الوظيفي .
- ❖ درجة التفويض والصلاحيات الممنوحة من قبل الإدارة لوحدة الاتصالات الإدارية فإذا توفر التأهيل العلمي والعملي وأيضاً تفويض بعض الصلاحيات في توزيع المعاملات أو البريد النمطي فهذا سيوفر على الإدارة العليا الكثير من الجهد والوقت وعدم تكرار العمل حيث نجد أن المعاملات تعرض على مدير الإدارة ثم يقضى فيها المدير وقتاً ليس بالقليل قبل التأشير عليها وتوجيهها ومن ثم توزيعها على الإدارات والأقسام ذات العلاقة في حين أن معظمها يمكن توجيهه مباشرة إلى تلك الإدارات المعنية دون إضاعة وقت المدير.
- ❖ قلة الموارد المالية لتأمين الأنظمة الآلية الحديثة أو عدم اهتمام الإدارة بتطوير الاتصالات الإدارية كوحدة تنظيمية وتنمية مهارات العاملين فيها بالتأهيل التدريبي اللازم وتزويدها بالكفاءات من ذوي المؤهلات المناسبة.

وللأسف فإن النظرة إلى قسم الاتصالات الإدارية ومن يعملون به تتمثل في اعتبارهم مجرد مراسل وكاتب صادر وكاتب وارد ليس لهم الحق في التدريب أو تطوير المهارات، كما أن موضع هذا القسم أو الوحدة في الهيكل التنظيمي لا يتناسب مع حجم المسؤولية التي من المفروض أن يتحملها.

مهارات التعامل مع البريد الصادر

ما هو البريد الصادر ....؟

البريد الصادر هو الجزء الثاني من وسائل الاتصالات الإدارية التي تربط طرفي عملية الاتصال كالبريد الوارد فهو رسالة تأخذ أشكالاً متعددة كالخطاب والمذكرة والتقرير، والبريد الصادر إما أن يمثل المرحلة الخامسة من مكونات عملية الاتصال أي أنه تغذية مرتدة أو أثراً مرتجعاً لبريد وارد، وإما أن يكون بداية مرحلة ثانية وثالثة في عملية اتصال إداري جديدة.

أهداف البريد الصادر

يهدف البريد الصادر أساساً إلى الفهم المشترك والصحيح بين طرفي عملية الاتصال بهدف تحقيق أهداف كل من الطرفين، فلكل طرف من هذين الطرفين غاياته وأهدافه والعوامل التي تؤثر في سلوكياته الاتصالية .

الطرف الأول : المرسل وتتمثل غاياته فيما يلي :

- التعبير عن الأفكار والمشاعر.
- التأثير على المستقبل.
- الشرح والإيضاح.
- توثيق الصلة بالمستقبل.

الطرف الثاني : المستقبل

لتحقيق الاستجابة المطلوبة كما يتصورها المرسل فلا بد من توفر عدد من العوامل المؤثرة في المستقبل وهي :

- ❖ مهارات التركيز في الموضوع أو الإنصات.
- ❖ الاتجاهات.
- ❖ المعرفة.
- ❖ الثقافة.
- ❖ الانتماء إلى الإدارة أو المجتمع.

وطالما أن البريد الصادر يهدف إلى تحقيق هدف أو عدة أهداف للإدارة فلا بد أن تسعى الإدارة إلى إصداره بالشكل اللائق أو الجيد الذي يحقق أهدافها.

خصائص البريد الصادر الجيد

تشترك الرسائل أو التقارير أو الخطابات الصادرة الجيدة من حيث المبدأ في الخصائص التالية :

- ❖ الكتابة بلغة مفهومة سلسة.
- ❖ الخلو من الأخطاء اللغوية أو الفنية ذات الصلة بالموضوع.
- ❖ تجنب استخدام العبارات غير المفهومة للمستقبل.
- ❖ تجنب استخدام العبارات الجدلية.
- ❖ التركيز في موضوع الرسالة وتجنب الاستطراد.
- ❖ الابتعاد عن صيغة فرض الرأي أو النصح والإرشاد أو التعالي بل أسلوب الإقناع والتأثير المنطقي.
- ❖ الاهتمام بقدر الإمكان بالطباعة والتنسيق ونوع الورق المستخدم وحجمه ولونه المناسبين لموضوع الرسالة ووضع ومكانة المستقبل.
- ❖ دقة المعلومات والبيانات المدونة في الرسالة.
- ❖ استخدام الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة لضمان وصولها في الوقت المحدد لتفادي تجاوز الفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ إجراء أو تغذية مرتدة.

أهمية البريد الصادر الجيد بالنسبة للإدارة

- ❖ يساعد الإدارة على مباشرة المهام التنفيذية لإنجاز خططها وأهدافها.
- ❖ يساعد الإدارة على الدعم الإداري والفني والمادي لتنفيذ مشاريعها.
- ❖ يساعد على انسيابية الإجراءات التنفيذية ومرونة العمليات التشغيلية والتنسيقية من وحدات الهيكل التنظيمي داخل الإدارة والوحدات التنظيمية بالإدارة العليا.
- ❖ يعكس المستوى الإداري الجيد لأداء الإدارة وكفاءة العملية الإدارية والأداء الإداري والفني على كافة المستويات التنظيمية.
- ❖ تأكيد الثقة في الإدارة لدى المستويات العليا وبالتالي انعكاسات هذه الثقة على خطط وأفكار ومقترحات الإدارة.

دور البريد الصادر وأهميته بالنسبة للعاملين في الإدارة :

إضافة إلى دوره بالنسبة للإدارة فإن هناك انعكاسات إيجابية للبريد الصادر الجيد بالنسبة للعاملين من حيث :

- ❖ تحقيق الذات والرضاء الوظيفي تبعاً لتأكيد الثقة في الإدارة.
- ❖ الاستفادة الإدارية والفنية من التفاعل المشترك والمتبادل الناتج عن هذا النوع من الاتصالات الإدارية .
- ❖ تأكيد ثقة العاملين في أنفسهم مما يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين مستوى الأداء وصقل خبراتهم.
- ❖ تأكيد صحة وسلامة أسلوب العمل بروح الفريق الواحد.

مصادر إعداد البريد الصادر :

- ❖ الإدارة العليا والسكرتارية .
- ❖ القطاعات التشغيلية بالإدارة (الإدارات والأقسام).
- ❖ وحدة التحرير بالاتصالات الإدارية.

بعد الانتهاء الكامل من التحرير والتدقيق والاعتماد من صاحب الصلاحية تصب كل هذه المصادر في وحدة الصادر بالاتصالات الإدارية تمهيداً للإرسال عبر قنوات الإرسال المعروفة.

أنواع البريد الصادر

وكما هو الحال بالنسبة للبريد الوارد فإن هناك تصنيفات شبيهة ويمكن على ضوئها تصنيف البريد الصادر كما يلي :

❖ التصنيف الأساسي : البريد الصادر الداخلي - البريد الصادر الخارجي وتشترك فيه جميع التصنيفات التالية :

١) من حيث الأسلوب : البريد الصادر الرسمي / غير الرسمي.

٢) من حيث الاتجاه : البريد الصادر الهابط/الصاعد/الأفقي.

٣) من حيث الوسيلة : البريد الصادر الشفهي/الكتابي/الإلكتروني.

أنشطة البريد الصادر

❖ قيد الصادر

❖ قنوات الإرسال

- الإرسال بالبريد
- الإرسال بالفاكس
- الإرسال بالبريد الإلكتروني
- التوزيع الشخصي

❖ إعادة توزيع النسخ من الصادر

❖ تسديد القيد

❖ الحفظ

ويمكن أن تخصص وحدة تنظيمية عامة أو عدة وحدات داخلية ضمن هيكل الاتصالات الإدارية لمارسة هذه المسؤوليات حسب حجم العمل.

مهارات القيد الصادر

❖ تصميم واستخدام نماذج يدوية أو آلية تسهل عملية القيد.

❖ تسجيل معلومات الرسالة الصادرة بوضوح على كل من الرسالة وفي نموذج أو برنامج تسجيل الرسالة الصادرة، وعادة يتبع تسجيل الرسالة الصادرة على النحو التالي:

- تسجيل رقم صادر يوضح التسلسل الرقمي العام مع رمز الإدارة العامة ورمز للوحدة التنظيمية الفرعية سواء أكانت إدارة أو قسم وهي التي أعدت المعاملة.

مثال	الرقم التسلسلي	رمز الادارة	رمز الوحدة
	١٢٣٤	ش ص ت	/خ م

واختيار هذه الرموز عبارة عن آلية تنظيمية للتعرف على مصدر هذه الرسالة فيما بعد بمجرد النظر إلى الرقم والرموز، ويتم اختيار هذه الرموز بالتنسيق مع كافة الإدارات الفرعية بالهيكل التنظيمي للإدارة الرئيسية وتوزع على كل إدارة ويتم الالتزام بها عند تحرير المعاملة.

❖ تسجيل التاريخ بالتقويم الهجري أساساً وما يعادله بالتقويم الميلادي عند الضرورة.

❖ تسجيل المرفقات (المشفوعات).

❖ تسجيل موجز عن موضوع الرسالة.

❖ الجهة المرسل إليها.

❖ الوحدة التنظيمية المعنية داخل الإدارة المصدرة.

ويتم التسجيل داخل دفتر الصادر أو برنامج الصادر على ضوء المثال التالي :

م	رقم الصادر	التاريخ	الموضوع	المشفوعات	الجهة المرسل اليها	المصدر	كيفية الارسال		
							بريد	فاكس	شخص

مهارات الإرسال

❖ إعداد الخطابات بالمظاريف وتكتب العناوين كاملة وبخط واضح.

❖ الإرسال بالبريد العادي أو الشحن: تعد حافظة بأرقام المعاملات المرفقة بالحافظة وترسل إلى مكتب البريد دون تأخير. ويجب أن يحتفظ بسجل العناوين وصناديق البريد لكافة الإدارات والجهات.

❖ الإرسال بالفاكس : تعد قائمة بأرقام أجهزة الفاكس لكافة الإدارات المتوقع إرسال معاملات إليها وتحفظ في وحدة الصادر للاستخدام.

❖ الإرسال بالبريد الإلكتروني : تحفظ كافة العناوين الإلكترونية للجهات المتوقع الإرسال لها بهذه الطريقة.

❖ التسليم الشخصي: إعداد سجلات التسليم اليدوي كالتالي :

م	الرقم	التاريخ	المرفقات	الموضوع	الجهة المرسل اليها	اسم المستلم	تاريخ الاستلام	التوقيع

❖ توزيع النسخ من المعاملة :

- توزع نسخ داخل الإدارة .
- ترسل نسخ خارج الإدارة للجهات المعنية حسب المتبع.

(ويستخدم نفس نموذج تسليم المعاملات).

❖ تسديد القيد

يتم تسديد القيد عن طريق وحدة تسديد القيد وذلك بإرسال صورة من الخطاب الصادر مسجل عليه رقم تسديد القيد.

❖ حفظ المعاملات

كما هو الحال بالنسبة لمهارات الحفظ للمعاملات الواردة يتم الحفظ :

- إما يدوياً بالملفات والكاردكس.
- أو آلياً باستخدام الميكروفيلم أو الماسح الضوئي والحاسب الآلي.

ويمكن تقسيم الأرشيف إلى أرشيف الصادر وأرشيف الوارد.

أو تقسيم نوعي : حسب النشاط إداري/ فني أو حسب القطاعات التشغيلية (مالية وإدارية/شؤون فنية/خدمات مساندة).

أو تقسيم تاريخي : حسب الفترة الزمنية شهر أو من تاريخ / / إلى تاريخ / / وهكذا.

المعوقات التي تعترض عملية البريد الصادر

- ❖ بطء عملية التسجيل والإرسال.
- ❖ عدم وضوح العناوين أو عدم الحصول عليها.
- ❖ تدني الكفاءة والخبرة لدى القائمين على عملية الإعداد والتحرير.
- ❖ عدم توفر الآلية المناسبة لإنجاز عملية البريد الصادر.
- ❖ النماذج غير الواضحة.
- ❖ عدم توفر النظم الآلية والحاسب الآلي.
- ❖ عدم اتباع نظم الحفظ المتطورة.
- ❖ عدم توفر القوى العاملة المناسبة لعملية الإعداد والتسجيل والتوزيع.
- ❖ عدم توفر أدوات ومواد التغليف والتعبئة والإرسال من مظاريف وحافظات أو إرساليات أو صناديق أو أسلاك ورصاص ......
- ❖ عدم توفر وسائل النقل إلى البريد أو الشحن الجوي.

مهارات إدارة الاجتماعات

الاجتماعات وأهميتها

الاجتماعات هي أحد أهم وسائل الاتصالات الإدارية بين طرفي عملية الاتصالات بهدف نقل وتبادل المعارف والمعلومات اللازمة لتيسير الأعمال والإرتقاء بفعالية وكفاءة الإدارة .

أهمية عقد الاجتماعات

(١) الاجتماعات كعملية تنظيمية :

❖ تمثل الاجتماعات إحدى المهارات التنظيمية التي يتم من خلالها تحديد ومراجعة الأنشطة التي يتم محادثتها لتحقيق أهداف وخطط الإدارة .

❖ الاجتماعات هي الوسيلة المناسبة لتنسيق الجهود وتبادل الآراء والمعلومات.

❖ الاجتماعات هي المنابع الطبيعية لتفويض السلطات من خلال تقسيم الأدوار وإسناد المهام.

(٢) الاجتماعات كعملية تخطيطية :

تلعب الاجتماعات دورا هاماً في العملية التخطيطية للإدارة حيث يتم خلال هذه الاجتماعات ما يلي :

❖ مناقشات الاحتياطات والمتطلبات.

❖ مراجعة التوقعات والتنبؤات المستقبلية.

❖ النظر في إعداد برنامج العمل وتحديد أهداف الأداء.

(٣) الاجتماعات وأثرها على العملية الرقابية والإشراف :

يتم من خلال الاجتماعات ممارسة الأنشطة التالية :

❖ التعرف على معدلات الأداء لكافة أنشطة الإدارة فنياً وإدارياً.

❖ تحديد مواطن القوة والضعف في الإدارة.

❖ بحث الأسباب في حالة وجود انحرافات معيارية في الأداء أو مشاكل،م ومن ثم وضع الحلول اللازمة في شكل خطط تصحيحية ويتم إسناد مهام تنفيذها والإطار الزمني للتنفيذ.

(٤) الاجتماعات وآثارها على بيئة العمل :

للاجتماعات أثر فاعل في تغيير الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى نقطة الإيجاب من حيث :

❖ ممارسة الأنشطة في جو من التعاون والود.

❖ تناول أوجه الأداء والتشغيل بالبحث والدراسة بوضوح كامل وبمشاركة من جميع المسؤولين عن الوحدات داخل الهيكل التنظيمي وربما تسعى الإدارة إلى إشراك المرؤوسين المنفذين.

❖ العمل المشترك بروح الفريق الواحد.

❖ تأكيد دور الوحدات التنظيمية في العملية الإدارية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا يحد من الاستئثار بالسلطة.

❖ تنمية بيئة العمل من خلال تحقيق الرضاء الوظيفي وتأكيد الولاء والانتماء للإدارة.

إدارة الاجتماعات :

إن العمل على إنجاح الاجتماع هو من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المسؤولين عن الاجتماع وتوزع المسؤولية في أغلب الأحيان على الأطراف التالية :

الرئيس : ويتولى إدارة الاجتماع من الناحية الفنية والإشرافية.

السكرتير : ويتولى إدارة الاجتماع من الناحية التحضيرية.

المشاركين : والذين يتولون أدوارهم فيما يختص باقتراح بنود جدول الأعمال وتحديد مشاركاتهم مسبقاً ثم تقديم عروضهم أو أطروحاتهم أثناء انعقاد الاجتماع.

وسنتناول هنا دور السكرتير كأحد الأدوار التي تساعد على إنجاح أو فشل الاجتماعات ودور الرئيس أو الإدارة في تهيئة المناخ المناسب لانعقاد الاجتماعات وإنجاحها.

أنواع الاجتماعات

تنقسم الاجتماعات إلى الأنواع التالية :

(أ) من حيث المستوى التنظيمي :

اجتماعات تحضيرية : وتشترك فيها الدوائر السياسية والإدارية وغيرها، وتسبق الاجتماعات الأساسية الموسعة.

اجتماعات القمة : وهي مؤتمرات أو اجتماعات موسعة تضم كبار القادة على المستوى السياسي الدولي أو كبار رجال الإدارة والأعمال.

اجتماعات المجالس : وهي الاجتماعات المتخصصة التي تعقد بين طرفين أو عدة أطراف يشتركون في أداء أو تطوير منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة.

الاجتماعات الإدارية العادية: مثل اجتماعات وحدات الهيكل التنظيمي على مستوى وكلاء الوزراء أو مديري العموم أو مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام، ومن الممكن عقد اجتماعات تجمع كل هذه الشرائح أو شريحة واحدة منها.

(ب) من حيث التوقيت

الاجتماعات الدورية :

- كل عامين.
- سنوي.
- نصف سنوي .
- ربع سنوي (كل ثلاث شهور).
- أسبوعي.
- يومي.

الاجتماعات الطارئة : وتعقد تبعاً لحدوث أي طارئ يستلزم إتخاذ مواقف أو قرارات أو توصيات عاجلة.

مهارات السكرتير في إدارة الاجتماعات

يتحمل السكرتير العديد من المسؤوليات المتعلقة بالاجتماعات سواء قبلها أو أثنائها أو بعدها وفيما يلي أهم المهارات المطلوبة في كل مرحلة من المراحل الثلاثة :

المرحلة الأولى : المرحلة التحضيرية قبل الاجتماع

- ❖ يبدأ السكرتير بمجرد طرح فكرة عقد الاجتماع في جمع الموضوعات المراد عرضها أو مناقشتها في الاجتماع تمهيداً لإعداد جدول الأعمال.
- ❖ التنسيق مع الرئيس لتحديد بنود جدول الأعمال.
- ❖ تحديد زمان ومكان الاجتماع بالتعاون مع الرئيس.
- ❖ إعداد جدول الأعمال.
- ❖ إعداد قائمة بالأعضاء المشاركين.
- ❖ تحرير الدعوة لعقد الاجتماع وإرسالها مع جدول الأعمال لكل من الأعضاء المشاركين والتأكد من وصولها لكل منهم.

مهارات المرحلة التحضيرية قبل الاجتماع (تكملة)

- ❖ التأكد من تجهيز قاعة الاجتماعات بكل ما تحتاجه من وسائل وأدوات حسب طبيعة الاجتماع ومن أهم هذه التجهيزات :
  - الأثاث الذي يكفي المشاركين.
  - التأكد من صلاحية الأجهزة السمعية – الميكروفونات والسماعات.
  - التأكد من توفر وصلاحية أجهزة العرض.
  - جهاز العرض عن طريق الحاسب الآلي.
  - جهاز عرض الأفلام أو الشرائح المصورة.

- أجهزة التسجيل الصوتي والمرئي.
- صلاحية الإضاءة والتكييف.
- تجهيز الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين.
- ملف لكل مشارك يحتوي على :
  - أوراق للتسجيل أثناء الاجتماع.
  - نسخة من جدول الأعمال.
  - نسخة مكتوبة من العروض التي ستقدم (إن أمكن)
  - الأدوات الكتابية اللازمة من أقلام وما إلى ذلك.

❖ تجهيز اللوحات التعريفية لكل من المشاركين الأساسيين وتوزيعها على أماكن جلوسهم حسب التسلسل الإداري على جانبي موقع جلوس الرئيس أو حسب التصميمات المختلفة لقاعات الاجتماع.

❖ الاستعداد لاستقبال المشاركين القادمين من خارج الاجتماع : وذلك بالتنسيق مع الإدارات المعنية كالعلاقات العامة أو الشؤون العامة أو المراسم وما إلى ذلك من المسميات بهدف :

- معرفة مواعيد وصولهم ووسيلة السفر .
- التنسيق بشأن الاستقبال بالمطار أو أي مكان للاستقبال، ويلزم ذلك .
- تجهيز وسائل النقل اللازمة والسائقين أو المرافقين.
- إعداد الحجوزات بأماكن استضافتهم في الفنادق أو في دور الضيافة أو المجمعات السكنية التابعة للإدارة.
- تأكيد حجوزات العودة.
- الإشراف على استعدادات الضيافة قبل انعقاد الاجتماعات مباشرة مثل المشروبات- الوجبات الخفيفة .....

المرحلة الثانية : أثناء انعقاد الاجتماع

هناك عدة مهارات لا بد للسكرتير أن يمارسها أثناء انعقاد الاجتماع وهي :

- ❖ إعداد قائمة بالحضور والمعتذرين والذين تخلفوا عن الحضور.
- ❖ تسجيل وقائع الاجتماع والتركيز على ما يلي :
  - ■ البنود الأساسية المطروحة من قبل المشاركين.
  - ■ أهم المداخلات ذات القيمة بالنسبة لبنود الاجتماع.
  - ■ التوصيات والقرارات أولاً بأول .
  - ■ تلاوة القرارات والتوصيات وأهم النقاط عند الحاجة لذلك.

ويتطلب القيام بهذه المسؤوليات توفر عدد من المهارات لدى السكرتير مثل :

- مهارة التركيز .
- مهارة الإنصات .
- المهارات اللغوية مثل سلامة الصياغة واختزال النصوص والعبارات.
- مهارات التحدث والنطق.
- مهارات استخدام الحاسب الآلي وأجهزة العرض.

المرحلة الثالثة : بعد الاجتماع

هناك عدة مهام ومهارات لا بد للسكرتير أن يمارسها بعد الاجتماع وهي :

- الإشراف على إعادة تنظيم قاعة الاجتماع.
- إعداد مسودة محضر الاجتماع وعرضها على الرئيس.
- تنفيذ التعديلات التي يوصي بها الرئيس ومن ثم تحرير المحضر.
- إعداد خطاب التغطية للمحضر وقائمة التوزيع.
- تجهيز نسخة لكل عضو من الأعضاء المشاركين ومتابعة إرسالها إلى الأعضاء ووصولها إليهم والاحتفاظ بنسخة كاملة بملف الاجتماعات الخاص بمكتب الرئيس.

قائمة المراجع
حسب ترتيب ورودها في هذا الفصل

(١) د. فخري اسكندر -كتابة التقارير العلمية- منشورات جامعة الفاتح- ١٩٨٩-ص ١٠- وما بعدها.

(٢) د. أنور الدهشوري-التقارير العلمية- منشورات المركز العربي للتطوير الإداري- غير مبين سنة النشر- ص ١٥ - وما بعدها.

(٣) د. أماني عامر-فن إعداد وصياغة المذكرات والتقارير-المركز العربي للإدارة والتنمية- برنامج مهارت إعداد المكاتبات والمذكرات الرسمية في الفترة ما بين ١٢/٢٦ - ١٩٩٣/١٢/٣٠ .

(٤) د. نبيل عز وآخرون - الإدارة المكتبية النظرية والتطبيق- مكتبة عين شمس- ١٩٩٥-ص ٥٠.

(٥) د. عبد الرحيم توفيق- برنامج تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية- مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك-ص ٥٨ .

- د. حسين شرارة - برنامج مهارات السكرتارية - ص ١٢٢ .

(٦) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر -تنظيم وإدارة الأعمال المكتبية - مكتبة عين شمس- ١٩٨٢- ص ٣٣٩ وما بعدها.

(٧) د. عبد الرحمن توفيق - مرجع سبق ذكره - ص ٥٠ .

(٨) المرجع السابق - ص ٥١ .

(٩) د. فخري اسكندر- مرجع سبق ذكره-ص ٣٠ وما بعدها.

(١٠) د. طاهر مرسي عطية - إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه- دار النهضة العربية - ١٩٩٤-ص ١٢٣ .

(١١) د. محمد الصيرفي إدارة القرار- مكتبة الجلاء- بور سعيد -١٩٩٧ .

(١٢) راجع في ذلك كل من :

- لنكولن تشاو- تعريب عبد المرضي حامد عزام -"الإحصاء في الإدارة دار المريخ- ١٩٩٠ .

- د. أبو القاسم عمر الطنبولي - د. فتحي صالح أبو سدرة- مبادئ الإحصاء- الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان- ١٩٩٣ .

(١٣) راجع في ذلك مجموعة كتب دلتا رقم (٩) الحاسب ونظم المعلومات الإدارية ص ٨٥ .

(١٤) المرجع السابق - ص ٣٩، ٤١٢ .

(١٥) المرجع السابق - ص ١٩٢، ٢٤٤، ٢٢٣ .

(١٦) د. حسين شرارة - برنامج مهارات السكرتارية.

(١٧) مجموعة كتب دلتا- ص ١٥٧، ١٦٢ .

(١٨) المرجع السابق - ص ٤٢٦، ١١٩ - د. حسين شرارة- ص ١٥٥، ١٥٦ .

(١٩) تم الاعتماد في كتابة هذا الجزء على كتاب بحوث التسويق لكل من د. محسن علي الكنيسي - د. عبد الفتاح محمد يوسف - مكتبة الجلاء الحديثة - بور سعيد- ص ٣٥١- وما بعدها.

(٢٠) د. محمود صادق بازرعة- إدارة التسويق- دار النهضة العربية- ١٩٧٩- ص ٣٥١ .

(٢١) - د. أحمد ماهر -الاختبارات واستخداماتها في الموارد البشرية والإدارية ١٩٩٧- غير مبين الناشر- ص ٢٤٩ .

- د. ميخائيل أسعد- الإحصاء النفسي وقياس القدرات الإنسانية- منشورات دار الآفاق الجديدة.

(٢٢) د. شوقي حسين عبد الله -سياسيات الأفراد- دار النهضة العربية- ١٩٨٨- ص ٤١٠ .

(٢٣) د. محسن علي الكنيسي -د. عبد الفتاح مؤمن -مرجع سبق ذكره- ص ١٨٤ .

(٢٤) هذا الجزء من إعداد د. حسين شرارة - برنامج مهارات السكرتارية- ص ١٧٧ وما بعدها.

(٢٥) د. طاهر مرسي عطية - مرجع سبق ذكره- ص ١٢٥ .

(٢٦) تم الاستعانة عن إعداد هذا الجزء بمجموعة محاضرات تدريبية للأستاذ/ سمير محفوظ مرسي - مركز التدريب الإداري- بشركة السويس لتصنيع البترول.

(٢٧) د. علي عبد الوهاب - محاضرات تدريبية .

(٢٨) من إعداد المركز العربي للتطوير الإداري.

(٢٩) من إعداد المركز العربي للتطوير الإداري.

(٣٠) من إعداد المركز العربي للتطوير الإداري.

(٣١) د. نبيل عز وآخرون - مرجع سبق ذكره.

(٣٢، ٣٣) أ. حميد المالكي - مدير عام الاتصالات السعودية- تبوك.

الفصل الخامس
إدارة الأزمات

مقدمة

❖ عند الحديث عن الأزمات تتراءى أمام الأعين صور مفزعة لضحايا أحداث صارت حديث العالم كله فها هي العبارة سالم تغرق ... وتلك الحوادث للتسمم الجماعي... وهذا مبنى التلفزيون المصري يحترق... وهذا هو الارهاب يقتل الضحايا الأبرياء باسم الاسلام.

❖ وما من أحد منا إلا وله ذكريات مع الأزمات سواء على المستوى الشخصى أو الاجتماعي أو الوظيفي ... فلقد أصبح الإنسان قادراً على أن يتسبب في أحداث أزمات تفوق في حدتها الكوارث الطبيعية.

❖ ونظراً لأن المجتمع أصبح يعتمد بشكل متزايد على أنواع عديدة من التكنولوجيا والتي تتزايد درجة تعقدها يوماً بعد ونتيجة لأن معظم القيادات الادارية تحكمهم رؤية أسيرة لتخصص ضيق بالاضافة إلى جهلهم التام بالسلوك الانساني ومدى تعقده ... فإن معظم المنظمات أصبحت الآن تعاني من الأزمات بكافة أنواعها ومع اختلاف درجة حدتها(١).

❖ وعندما نريد معالجة الأزمات فإننا نفاجأ بعدم وجود أُطر نظرية للأزمة ولا نجد أمامنا من سبيل أفضل من الاعتماد إما على التجربة التاريخية التي تمت على أرض الواقع ولا نزال نعايش نتائجها أو افتعال فروض خيالية لا سند لها في الواقع ولم تختبر بعد، وعند المفاضلة فلا جدال في أن الخيار الأول هو الأولى بالاعتبار(٢).

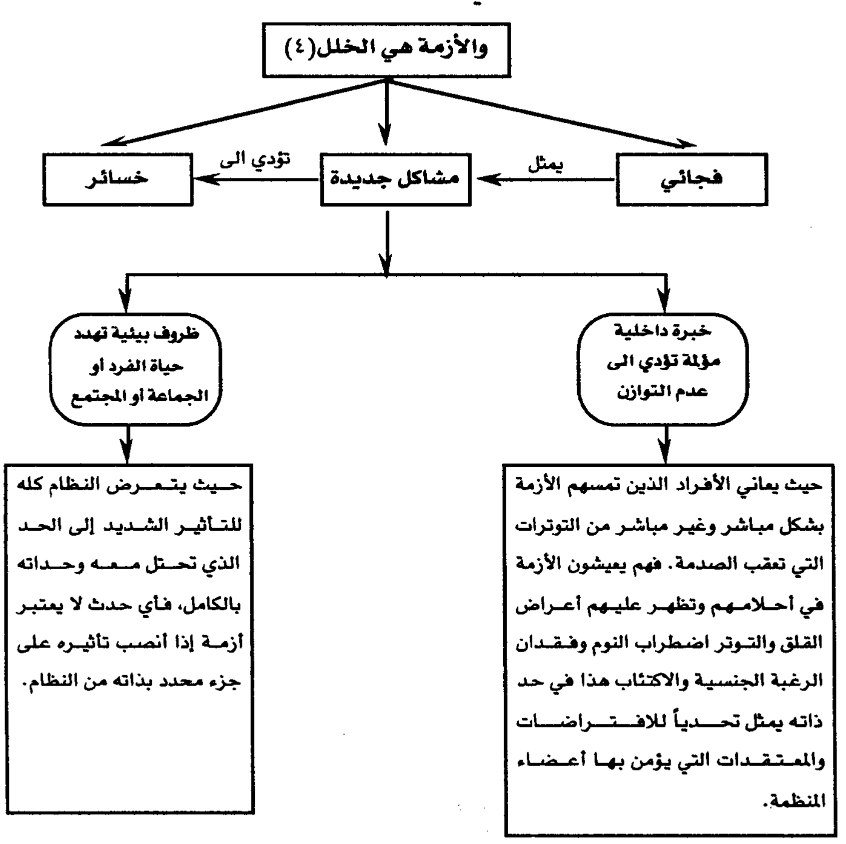
❖ ولا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة أو عن مقاومتها أو عن التعامل معها والتصدى لها، فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوافرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز كما أنها تحتاج إلي الفهم الكامل ... والفهم الكامل لا ينشأ بعيداً عن موقع الأزمة ومن ثم فإن الأمر يتطلب حضور الدائم الذي يمثله الفهم العميق

والأوسع لأسـبـاب عناصـر وأبعـاد الموقف الأزمـوى الـذي يواجـهـه الـكيـان الإداري[٣].

❖ وسوف حاول في الصفحات القادمة القاء الضوء على الأزمة وكيفية مواجهتها بالطريقة التي نرجو أن تفيد القارئ والمتخصص على حد سواء.

المفهوم

يتعرض الفرد، الجماعة، المنظمات، المجتمعات، .... إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة وتزداد حدة الألم كلما تجاهلنا وأهملنا تلك الانذارات والاشارات المصاحبة... وقد ينجم عن الاهمال خطر الموت ☠ وفقدان الحياة ... ويحتاج الأمر إلى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف - والموقف هنا يتمثل في الأزمة.



❖ من الزاوية الادارية: (٥)

والأزمة هنا هي ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية متخذ القرار ولا تستطيع المنظمة تحملها لأكثر من أسبوع.

❖ من الناحية الاجتماعية: (٦)

❖ الأزمة هنا بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم كنتيجة للتغييرات التي تحول الفرد إلى مجرد شيء.

❖ وهي ناتجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة انسانية ما وتؤدي إلى اضطراب في العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لاعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة مع ملاحظة أن الأفراد لا يستطيعون تحمل الأزمات لأكثر من ثلاثة أيام.

❖ من الناحية السياسية : (٧)

تمثل الأزمة موقف يستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدى (إداري - سياسي - نظامي - اجتماعي - اقتصادي - ثقافي) والاستجابة الروتينية تكون غير كافية الأمر الذي يتطلب تجديدات حكومية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد لها البقاء.

❖ وترجع هذه الأزمات إلى فشل القيادة السياسية أو عدم صلاحية النظام السياسي أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية.

❖ الناحية الاقتصادي: (٨)

❖ الأزمة هي الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها والهادف إلى تحقيق غاياتها.

❖ والأزمات تمثل تعبيراً عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.

❖ الناحية الطبية: [٩]

❖ هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور إما إلى الأفضل (الحياة) وإما إلى الأسوأ (الموت).

المصطلحات المشابهة

الحادث: [١٠]

خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله غير أنه لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام وهو في ذلك يختلف عن الأزمة والتي تمثل تحدياً صريحاً للافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة لدرجة أنها قد تثبت بطلان تلك الافتراضات مما يدفع المسؤولون إلى البحث عن أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات.

الكارثة: [١١]

هي التعبير المفاجئ ذو الأثر التدميري والذي ينتج عنه تغييرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن:

❖ والكارثة هي تلك المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة غير أنها محددة زمناً ومكاناً.

❖ والكارثة في مجملها تعد سبباً للأزمة.

❖ ويمكن حصر أسباب الكوارث فيما يلي:

١- أسباب طبيعية: الزلازل - البراكين - الفيضانات...

٢- أسباب بشرية: تراكم المشاكل - سوء الإدارة - الصراعات ...

٣- أسباب اجتماعية: وهي التي تنتج من المعدات والأجهزة التكنولوجية المختلفة.

المشكلة : [١٢]

تمثل قيد يؤدى إلى مصاعب وآثار سلبية تتطلب حلاً في غضون فترة زمنية ولكنه ليس بالضرورة عاجلاً غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها.

والمشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والاجراءات.

وتختلف المشكلة عن الأزمة في أن معالجة المشكلات يحتاج إلي التفكير والجهد المنظم للتعامل معها وذلك على خلاف ما تحتاج إليه الأزمات كما أن المنظمات والأفراد يمكنهم التعامل مع المشكلات لفترات طويلة أما الأزمة فلا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة لمدة طويلة من الزمن.

الصراع: [١٣]

- هو نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المعدودة.
- وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب وغالباً ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته.
- الهدف من مواجهة الصراع ليس هو القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل.
- والصراع لا يمثل تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها بل أن قتل الصراع والقضاء عليه إذا كان ذلك ممكناً يؤدى إلى تدنى الأداء.
- والأزمة تمثل مرحلة متقدمة من مراحل الصراع.

الإدارة بالأزمات: [١٤]

- هي فعل أو رد انساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف احداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره.

❖ وهي أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة إما لشعوره بالغبن في ظل هذا الوضع أو لاعتقاده بأن الظروف الراهنة تمثل المناخ الملائم بالنسبة له لتعزيز وضعه داخل اطار هذه العلاقة.

❖ وهي أيضاً تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال ايجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامشية وقتية.

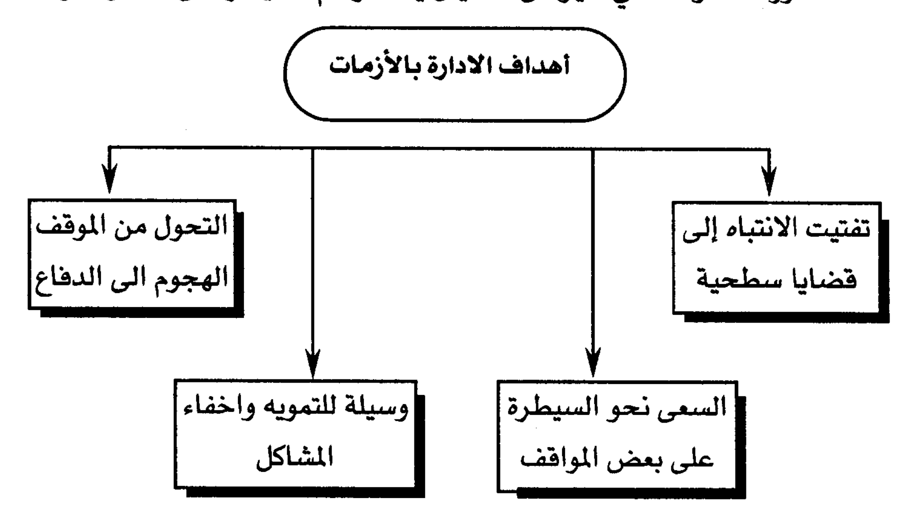
شروط نجاح الإدارة بالأزمات: (١٢)

١- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه تجنباً للصراع.

٢- في حالة عدم وجود فارق جوهري بين طرفي الأزمة فإن على مدير الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة الصراع.

٣- في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلى صراع سافر.

٤- إن الإدارة بالأزمات لا تعنى بالضرورة قدرة مدرب الأزمة على السيطرة على تطورات الأزمة ففي كثير من الأحيان يفلت زمام السيطرة من مفتعل الأزمة.



إدارة الأزمة

❖ يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وانماط الإدارة السائدة.

❖ وتتميز إدارة الأزمات بما يلي: (١٥)

١- إن إدارة الأزمات هي مسؤولية جماعية تنتمى إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة.

٢- أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات.

٣- أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات.

ويهدف هذا الأسلوب إلى:

١- العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها.

٢- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عندحدوثها وتقليل آثارها.

مراحل إدارة الأزمات:

❖ تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل المدير في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة.

١- الشعور باحتمال حدوث الأزمة:

وفي هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الانذار (الأعراض) يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الاشارات الحقيقية والهامة.

٢- الاستعداد والوقاية:

١- تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة وتحديد أساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة كما يتم تديب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية.

٢- متى بدأ تنفيذ الخطة لا بد أن تساندها الإدارة بلا تردد.

٣- لا بد أن توضع الخطة على افتراض أسوأ الحالات.

٣- مجابهة الأزمة (إحتواء أضرارها والحد منها):

وفي هذه المرحلة يتم اعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضاً على طبيعة الأزمة نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالأزمة.

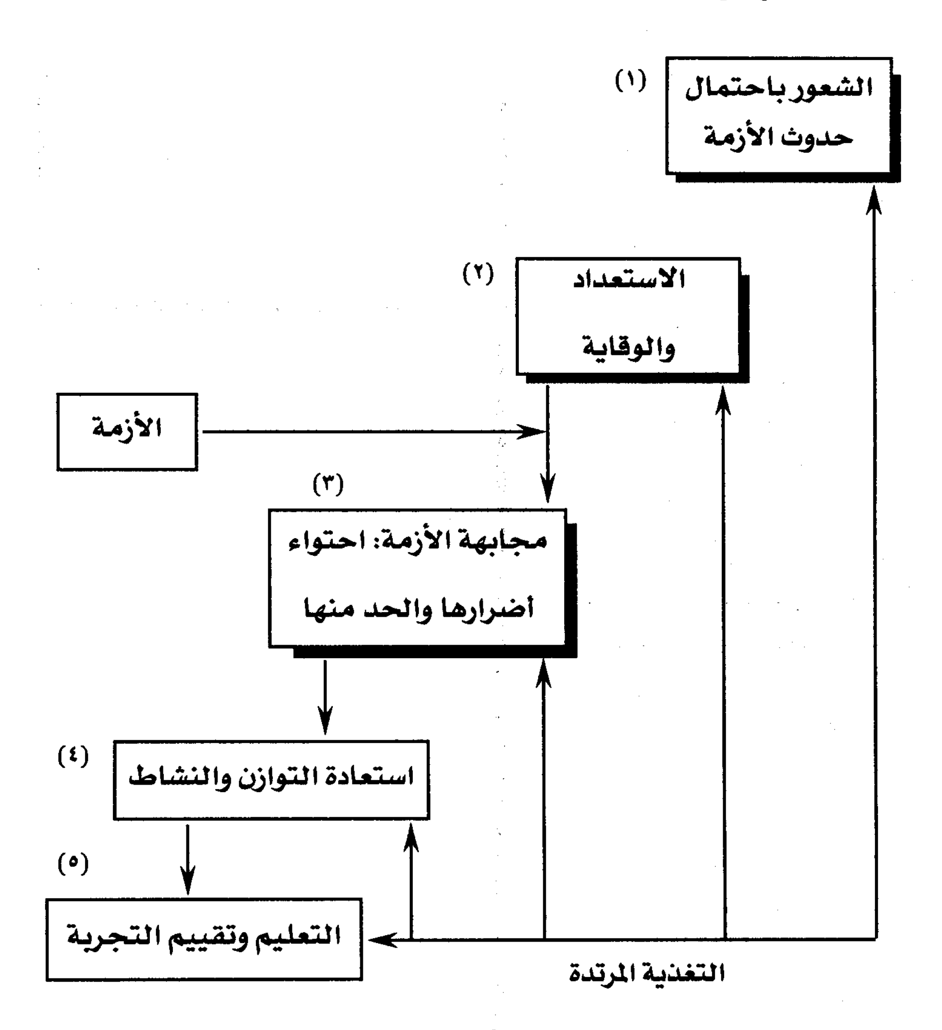
٤- استعادة التوازن والنشاط:

وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم اعدادها واختيارها مسبقاً والتي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي وعادة ما ينتاب جماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر كما أنه تجنباً لانتشار الشائعات لا بد من اعلان النتائج وانتهاء الموارد واستئناف العمل بأولويات الأهداف الرئيسية وبالخطط التي توقفت مؤقتاً أثناء الأزمة.

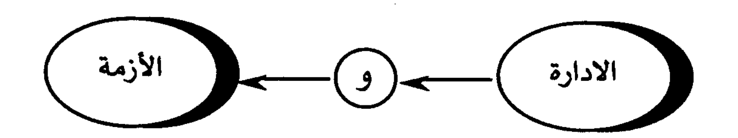
٥- التعلم وتقييم التجربة:(١٦)

- يتم تقييم ما تم انجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.

❖ والتعلم هنا لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية كما يجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من شارك في حل الأزمة ... ويوضح الشكل التالي هذه المراحل :



مراحل ادارة الأزمات



هي قوة غير منظورة تلمس من نتائجها والتي تتمثل في:

أ- ركن مادي ←

الخسائر والأرباح المحققة

ب- ركن معنوي ←

درجة أو الرضا البشري

هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما. (١٧)

وهي لفظ لاتيني مكون من جزئين هما:

أ- الخطر: ويعني «الاشراف على الهلاك والسبق يتراهن عليه».

- وهو شعور انساني بأن حادثاً ما لم يتحقق بعد إلا أنه ممكن الوقوع له أن يحقق أثر سيء على مصلحة ما.
- ويتمير الخطر بمجموعة صفات هي:

١- الأزلية: بمعنى أن الخطر قائم طالما كان المستقبل غير معروف.

٢- العمومية: بمعنى أن الخطر شامل يحيط بكل الممتلكات التي تقع تحت نفس الظروف فخطر الوفاة مثلاً مسلط على كل الناس.

٣- السلبية: بمعنى أن الخطر تكون له آثار سلبية تتمثل في الخسائر المادية أو المشاعر غير المستحبة.

٤- الاحتمالية: فالحادث المسبب له قد يتحقق ولا يمكن تصور الحوادث وهي معروفة بدقة مقدماً.

٥- الخطر في ازدياد: بمعنى أنه دائما ما تنشأ أخطاراً جديدة لم يكن يتخيلها الأقدمون.

الازمة والقرار:

- يمثل القــرار القلب النابض لإدارة الأزمــة وهو هنا لا يتـعلق بالعـوامل المادية المؤثرة أو المتـأثرة بالأزمة فـقط والتي يمكن قـياسهـا كمياً ولـكنه أيضـاً يتـعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الاحساس والمشاعر الإنسانية.
- ويمثل القـرار المشكلة الأولى وقت الأزمة نظراً لتعـرض متخذ القـرار لمجـموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأى الآخرين.
- وعندمـا يفـشل متـخذ القـرار وقت الأزمـة في السـيطرة على الأمـور قد يجـد نفسه مضطراً إلى الاستسلام أو الانهيار أو الهروب .. الخ.
- ويتميز القرار وقت الأزمة بما يلي:

١- الرؤية الغير واضحة.

٢- التفكير المتعجل غير المتأني.

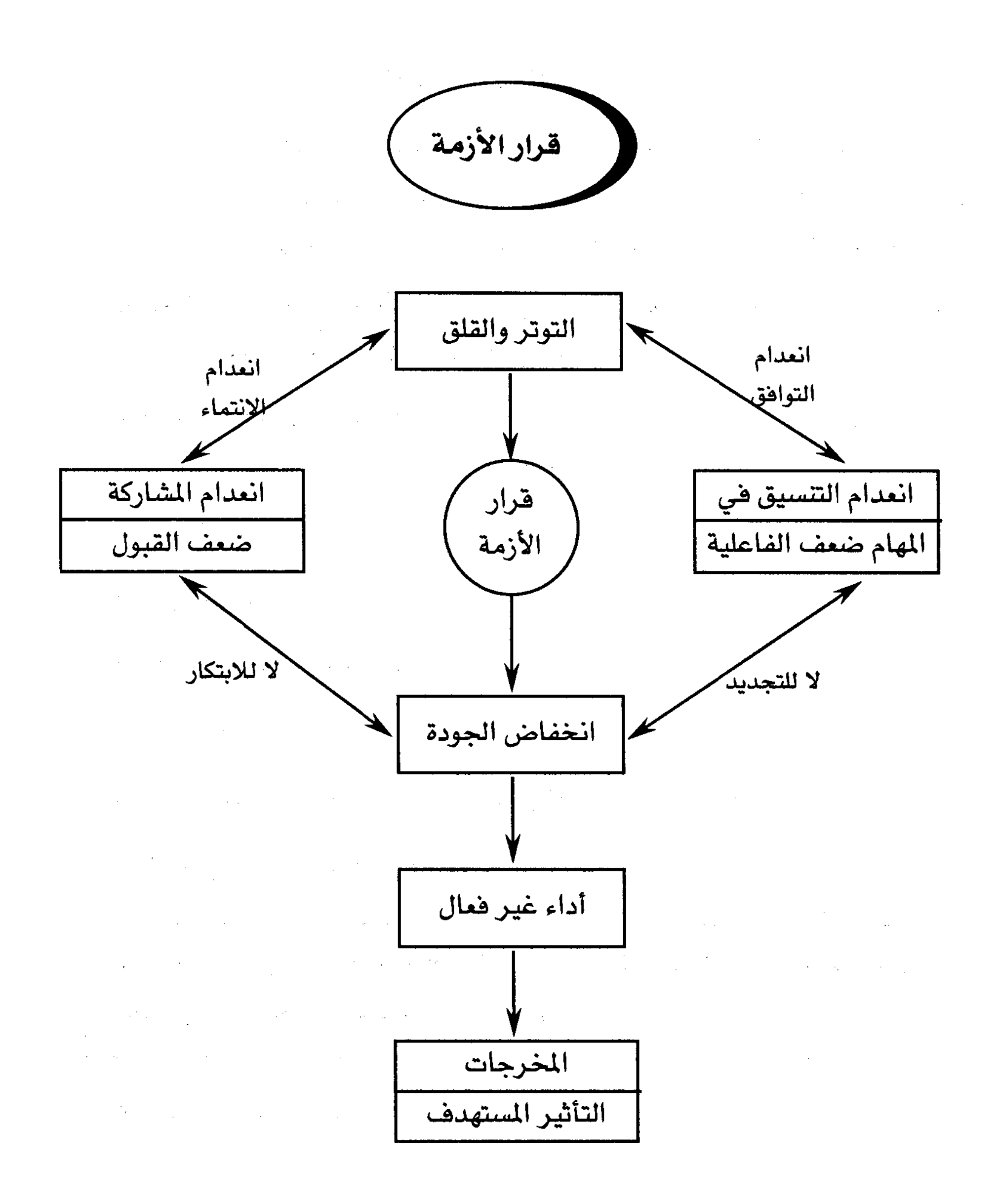
٣- ترتيب الأولويات.

٤- الحسابات الدقيقة لعنصري التكلفة والعائد.

٥- الإبداع السريع لكل أطراف الأزمة.

إذن الأزمة الإدارية هي ظاهرة إدارية غير مستقرة للتميز بدرجة معينة من المخاطر وتنذر بحدوث تغير حاد يوشك أن يحدث.

- وفيما يلي نموذجاً لقرارات الأزمة:



موقف الإدارة من الأزمات:

● هناك أربعة مواقف للإدارة تجاه الأزمات هي:

١- أن تقف الإدارة موقفاً سلبياً وتتجاهل الأزمة.

٢- أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة ولكنها تفشل في مواجهتها بالاسلوب المناسب.

٣- أن تدرك الإدارة الحقيقية الأزمة ولكن قصور الإمكانيات المادية والبشرية يؤديان إلي تفاقم الأزمة.

٤- أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة وتقوم بمواجهتها بالاسلوب المناسب وبشكل ايجابي وسريع بما يمكن من الحد من الخسائر.

● وفي جميع الحالات في حالة نشوب الأزمة تقوم الإدارة بما يلي:

أ- نقل الصلاحيات والسلطات إلى هيئة مركزية تستطيع السيطرة على الموقف.

ب- توزيع العمل على مجموعات عمل داخل تلك الهيئة المركزية بدلاً من أن تعمل تلك الهيئة في جميع الاتجاهات في آن واحد حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توافر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة ويختلف عدد هذا الفريق تبعاً لحجم المنظمة وطبيعة النشاط غير أنه يمكن انضمام أي شخص لهذه اللجنة إذا ما دعت الضرورة إلى ذلك كما يجب أن تعطى هذه اللجنة كافة الصلاحيات لمواجهة الأزمة وتجند لها كافة الامكانيات والموارد.

ج- فتح خطوط اتصال بين مجموعات العمل وكافة المسؤولين بالمنظمة مع حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة تلك المجموعات.

د- إنشاء لجنة عمل ميدانية لبحث وتقصي الحقائق على الطبيعة ومتابعة تنفيذ الخطط حتى انتهاء الأزمة.

الآثار المترتبة على وقوع الأزمة لدى الإدارة

١- شلل استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعة.

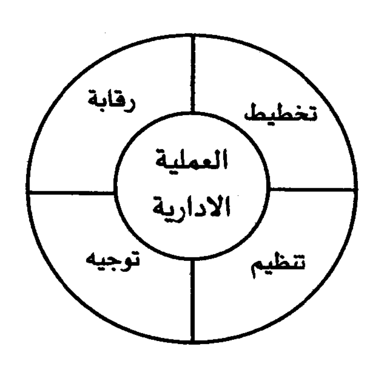
٢- عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لكثرة المعلومات التي ترد للإدارة وعدم دقتها.

٣- انتشار الشائعات والتوتر لدى العاملين مما يمثل مزيداً من الضغط على الإدارة. ويؤدي بالتالي إلى تضارب القرارات وتعارضها.

العملية الإدارية ومعالجة الأزمات

نقصد بالعملية الإدارية هنا وظائف المدير والمتمثلة في:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة



١- التخطيط:

يمثل التخطيط مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على :

- الأزمات.
- الاستعداد لمواجهتها.

التفكير

- والتفكير هنا من النوع الابتكاري ويعنى البحث في ثنايا الخبرات الموروثة والمكتسبة عن حل لمشكلة ما.
- والتفكير الابتكاري يتمثل في البحث القادر على التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه إلى آخر أي أنه يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي والقدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدارة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف.

أي أن التفكير القادر على مواجهة الأزمات هو تفكير تقليدي ابتكاري يتمتع بمايلي:

- ❖ مرونة
- ❖ طلاقة فكرية.
- ❖ أصالة.
- ❖ حساسية للمشكلات.

المستقبل

❖ ويعنى ذلك أن معالجة الأزمات أمور تتعلق بالمستقبل ومن ثم لا يكون لدينا تصور كامل لأبعاد الأزمة وهذا يتطلب:

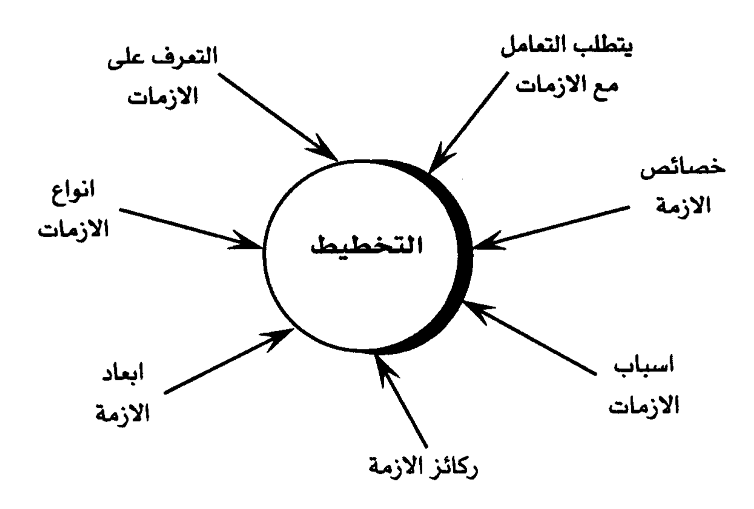
١- أن يكون المدير المسؤول عن مواجهة الأزمة لديه خبرة كافية في هذا المجال.

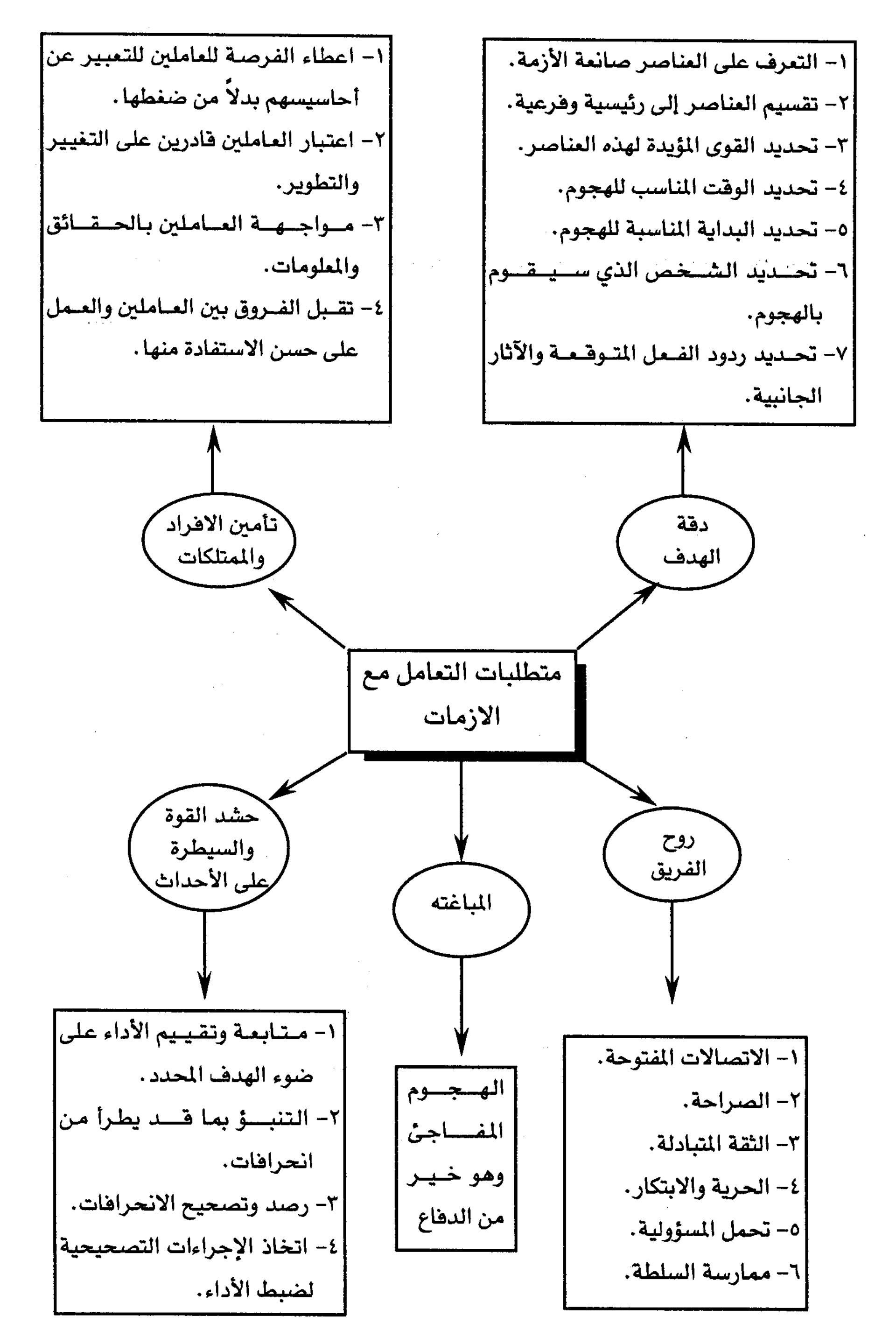
٢- أن يتميز هذا المدير بالتفكير الابتكاري ويحاول دائماً التصور لكيفية حدوث أي أزمة قبل وقوعها.

٣- أن يكون ذو علم كامل ودراية لكافة الوحدات التي يمكن أن تتعرض للأزمات.

أي أن مواجهة الأزمات يتطلب مدراء على درجة عالية من الكفاءة في التعامل مع الأمور المستقبلية والتي تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

والشكل التالي يوضح متطلبات التعامل مع الأزمات:




متطلبات التعامل مع الازمات
دقة الهدف
١- التعرف على العناصر صانعة الأزمة.
٢- تقسيم العناصر إلى رئيسية وفرعية.
٣- تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر.
٤- تحديد الوقت المناسب للهجوم.
٥- تحديد البداية المناسبة للهجوم.
٦- تحديد الشخص الذي سيقوم بالهجوم.
٧- تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار الجانبية.
تأمين الافراد والممتلكات
١- اعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم بدلاً من ضغطها.
٢- اعتبار العاملين قادرين على التغيير والتطوير.
٣- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات.
٤- تقبل الفروق بين العاملين والعمل على حسن الاستفادة منها.
روح الفريق
١- الاتصالات المفتوحة.
٢- الصراحة.
٣- الثقة المتبادلة.
٤- الحرية والابتكار.
٥- تحمل المسؤولية.
٦- ممارسة السلطة.
المباغته
الهجوم المفاجئ وهو خير من الدفاع
حشد القوة والسيطرة على الأحداث
١- متابعة وتقييم الأداء على ضوء الهدف المحدد.
٢- التنبؤ بما قد يطرأ من انحرافات.
٣- رصد وتصحيح الانحرافات.
٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط الأداء.

التعرف على الأزمات

وهي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتخذ عندها مصير تطور ما إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ

الظواهر الدالة على وجود الأزمات: (١٨)

١- التناقض المستمر في حجم الإنتاج.

٢- التناقض المستمر في حجم المبيعات.

٣- نقص السيولة وزيادة نسبة الديون.

٤- ارتفاع معدل دوران العمالة ولا سيما في المستويات الإدارية العليا.

٥- ضعف الرقابة المالية مع عدم استخدام التقارير المالية في أغراض اتخاذ القرارات.

٦- انخفاض كفاءة الإدارة العليا وانعدام الرقابة الفعالة على المدير التنفيذي.

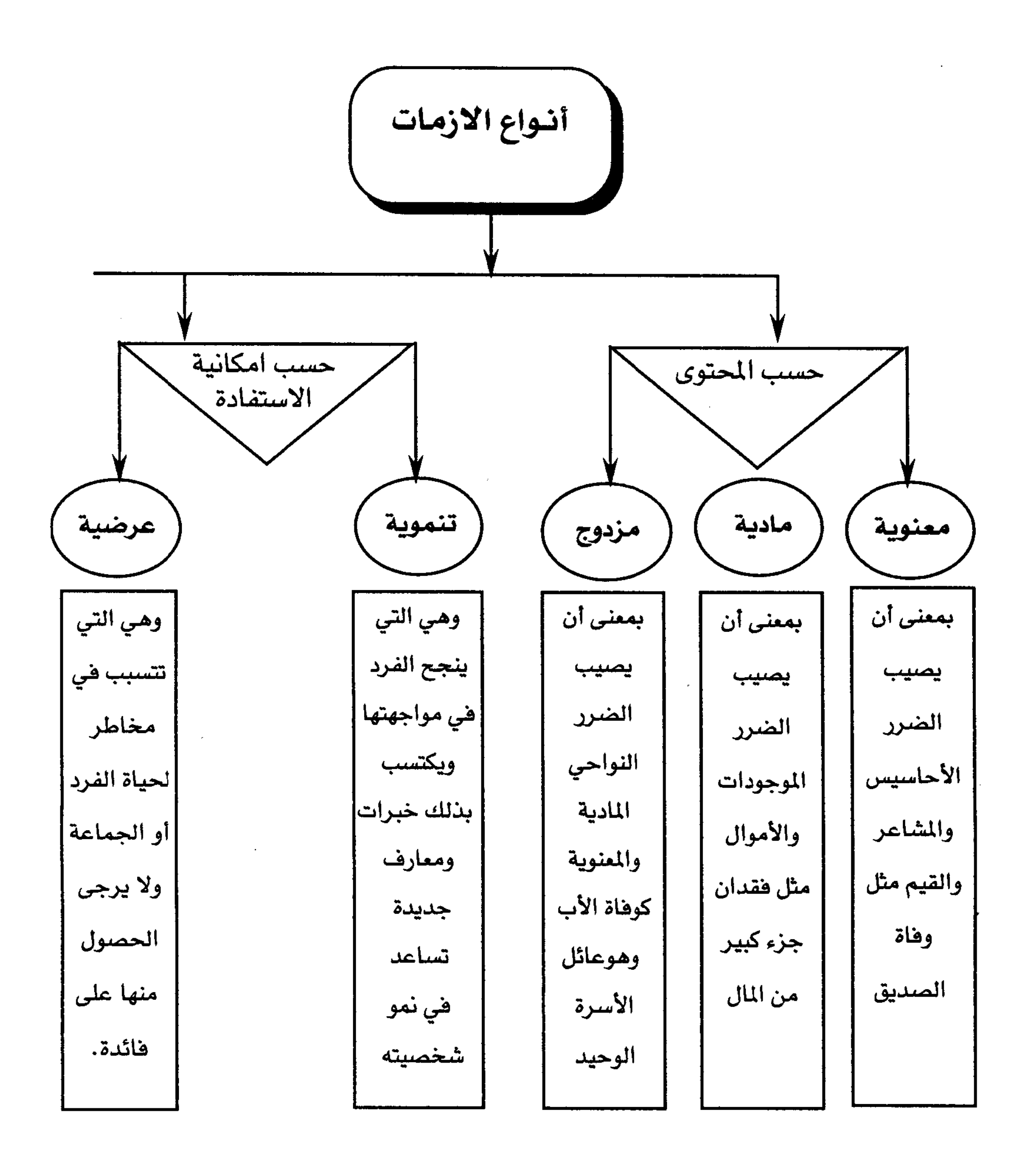
٧- فقدان المهارات الإدارية اللأزمة في المستويات الإدارية التنفيذية والدنيا.

٨- تكريس الموارد لتطوير الأعمال الجديدة مع اهمال العمل الرئيسي.

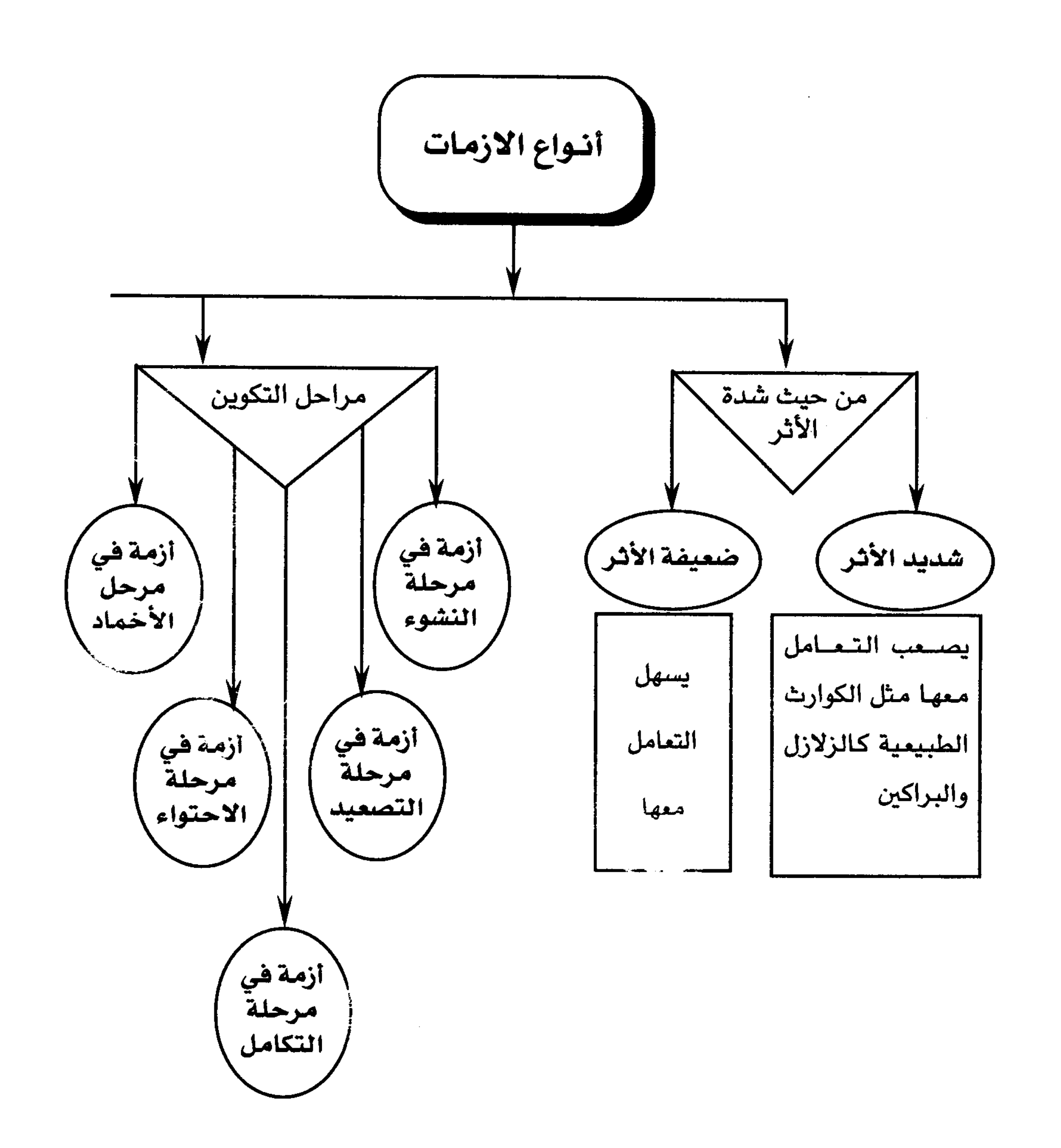
٩- التضارب في القرارات والافتقار إلى التفكير الاستراتيجي.

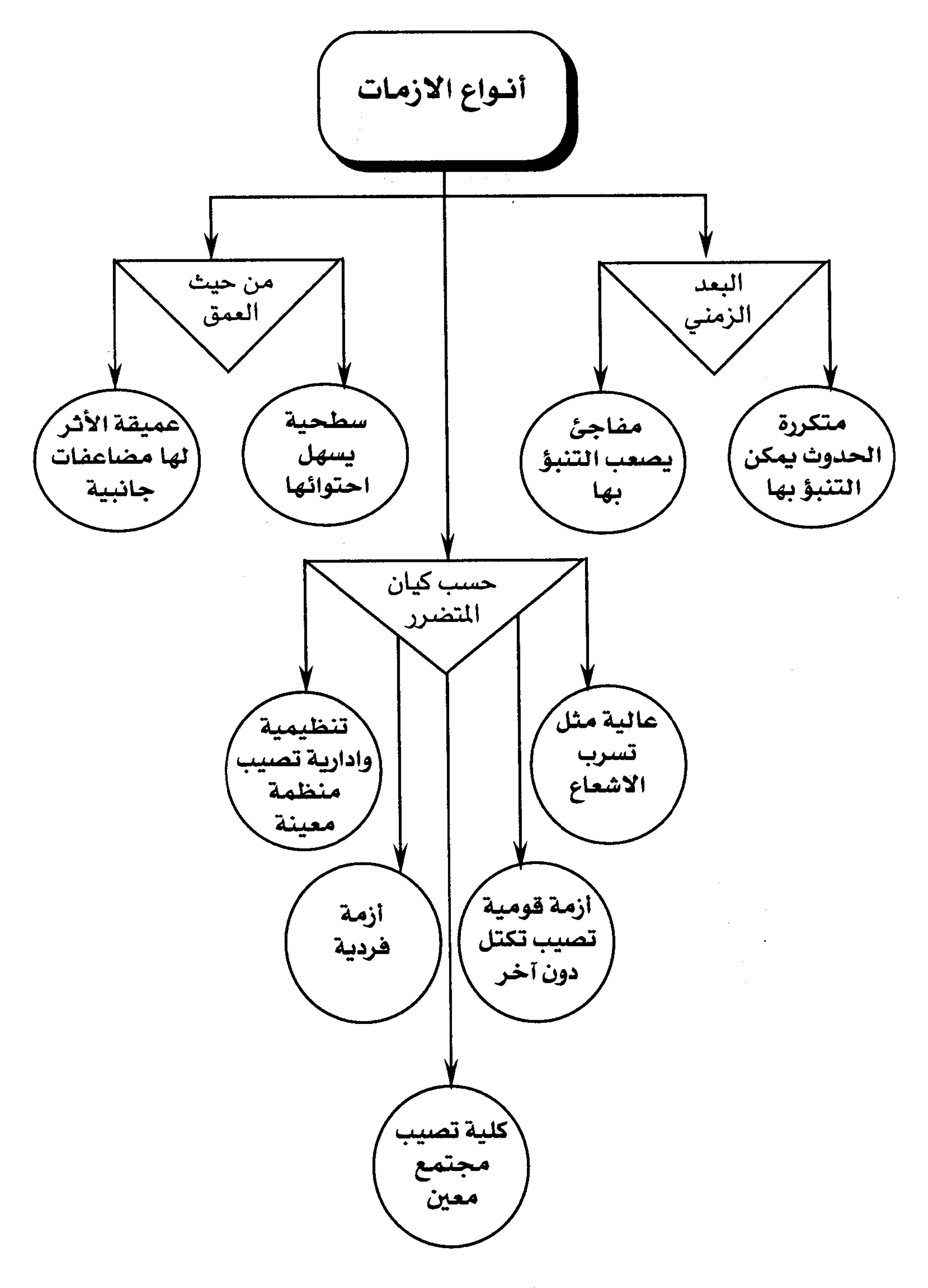
١٠- الشائعات والمبالغات بين العاملين.

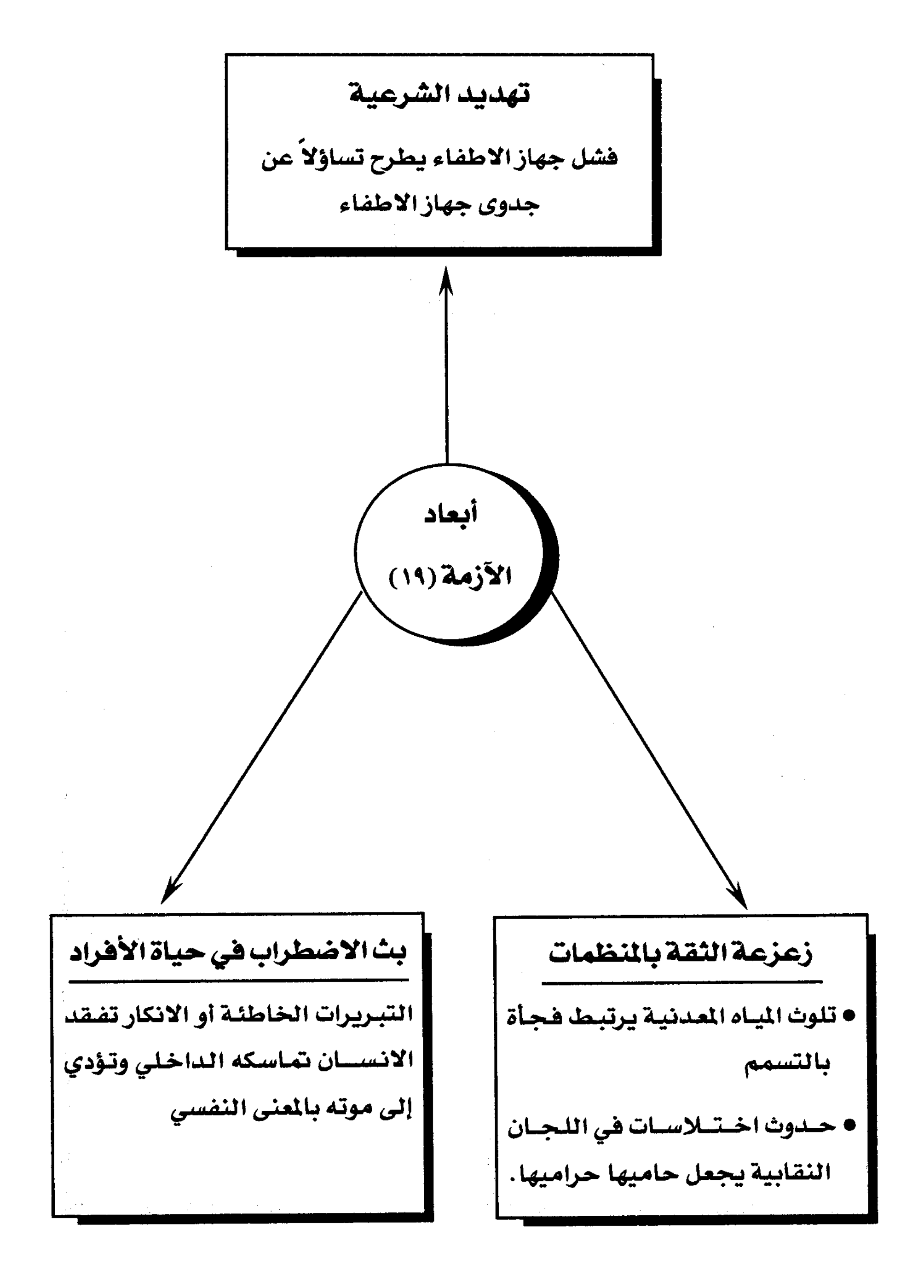
١١- الضعف في استراتيجية الإدارة وفقدانها لمعناها تماماً.

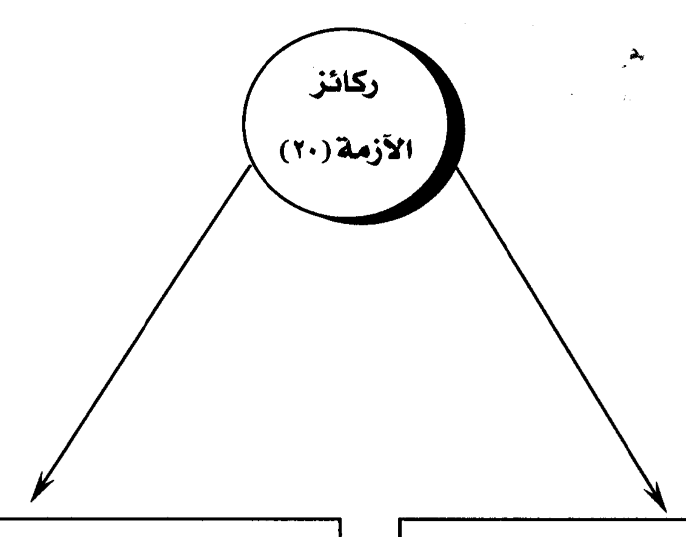


أنـواع الازمات
حسب المحتوى
حسب امكانية الاستفادة
معنوية
مادية
مزدوج
تنموية
عرضية
بمعنى أن يصيب الضرر الأحاسيس والمشاعر والقيم مثل وفاة الصديق
بمعنى أن يصيب الضرر الموجودات والأموال مثل فقدان جزء كبير من المال
بمعنى أن يصيب الضرر النواحي المادية والمعنوية كوفاة الأب وهوعائل الأسرة الوحيد
وهي التي ينجح الفرد في مواجهتها ويكتسب بذلك خبرات ومعارف جديدة تساعد في نمو شخصيته
وهي التي تتسبب في مخاطر لحياة الفرد أو الجماعة ولا يرجى الحصول منها على فائدة.


أنـواع الازمات
من حيث شدة الأثر
مراحل التكوين
شديد الأثر
ضعيفة الأثر
يصـعب التـعـامل معها مثل الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين
يسهل التعامل معها
أزمة في مرحلة النشوء
أزمة في مرحل الأخماد
أزمة في مرحلة التصعيد
أزمة في مرحلة الاحتواء
أزمة في مرحلة التكامل


أنواع الازمات
البعد الزمني
من حيث العمق
متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها
مفاجئ يصعب التنبؤ بها
سطحية يسهل احتوائها
عميقة الأثر لها مضاعفات جانبية
حسب كيان المتضرر
عالية مثل تسرب الاشعاع
تنظيمية وادارية تصيب منظمة معينة
أزمة قومية تصيب تكتل دون آخر
أزمة فردية
كلية تصيب مجتمع معين


تهديد الشرعية
فشل جهاز الاطفاء يطرح تساؤلاً عن
جدوى جهاز الاطفاء
أبعاد
الآزمة (١٩)
بث الاضطراب في حياة الأفراد
التبريرات الخاطئة أو الانكار تفقد
الانســـان تماسكه الداخلي وتؤدي
إلى موته بالمعنى النفسي
زعزعة الثقة بالمنظمات
• تلوث المياه المعدنية يرتبط فجأة
بالتسمم
• حدوث اختلاسات في اللجان
النقابية يجعل حاميها حراميها.



• الحتمية

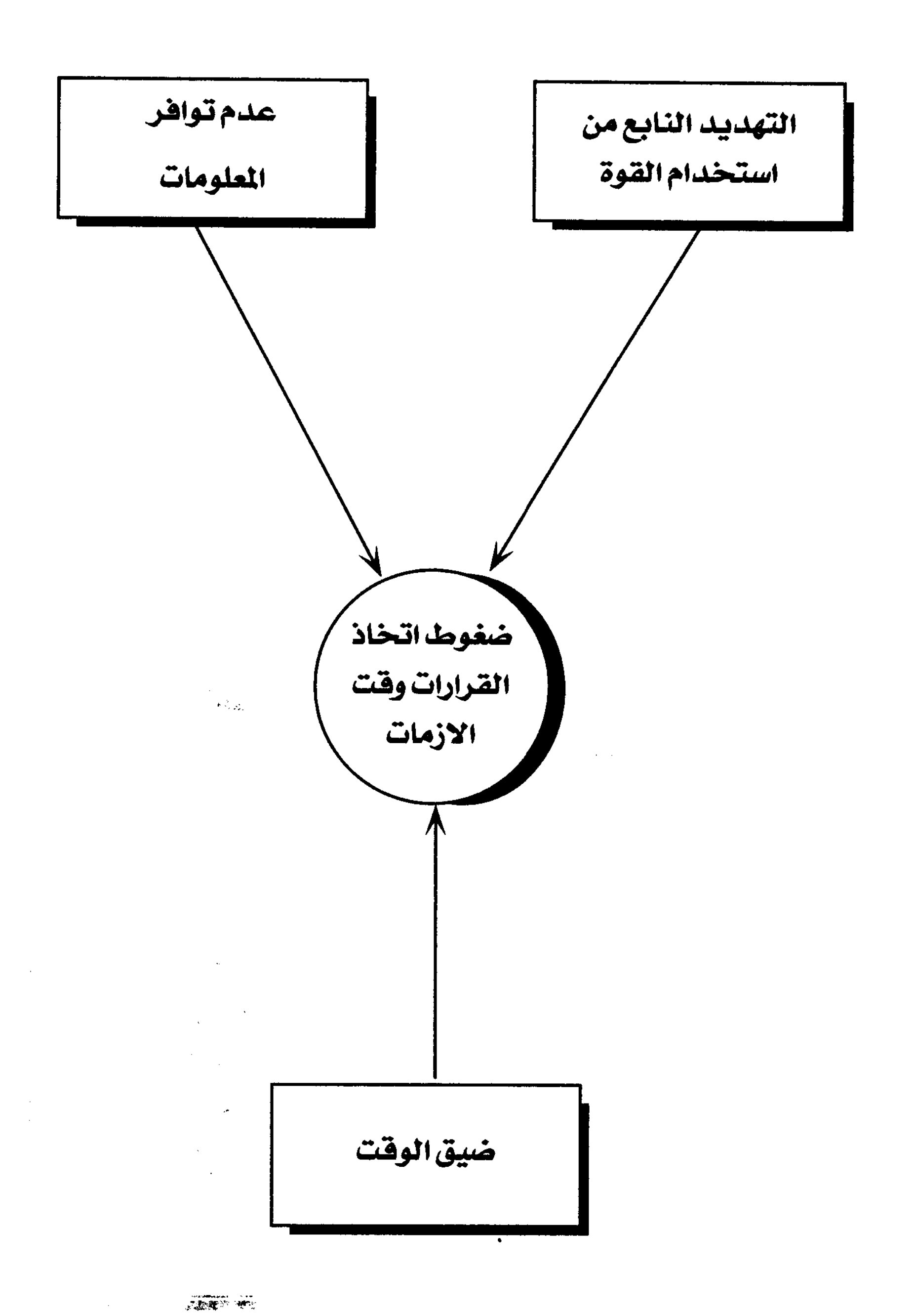
• كل عنصر من عناصر النظام:

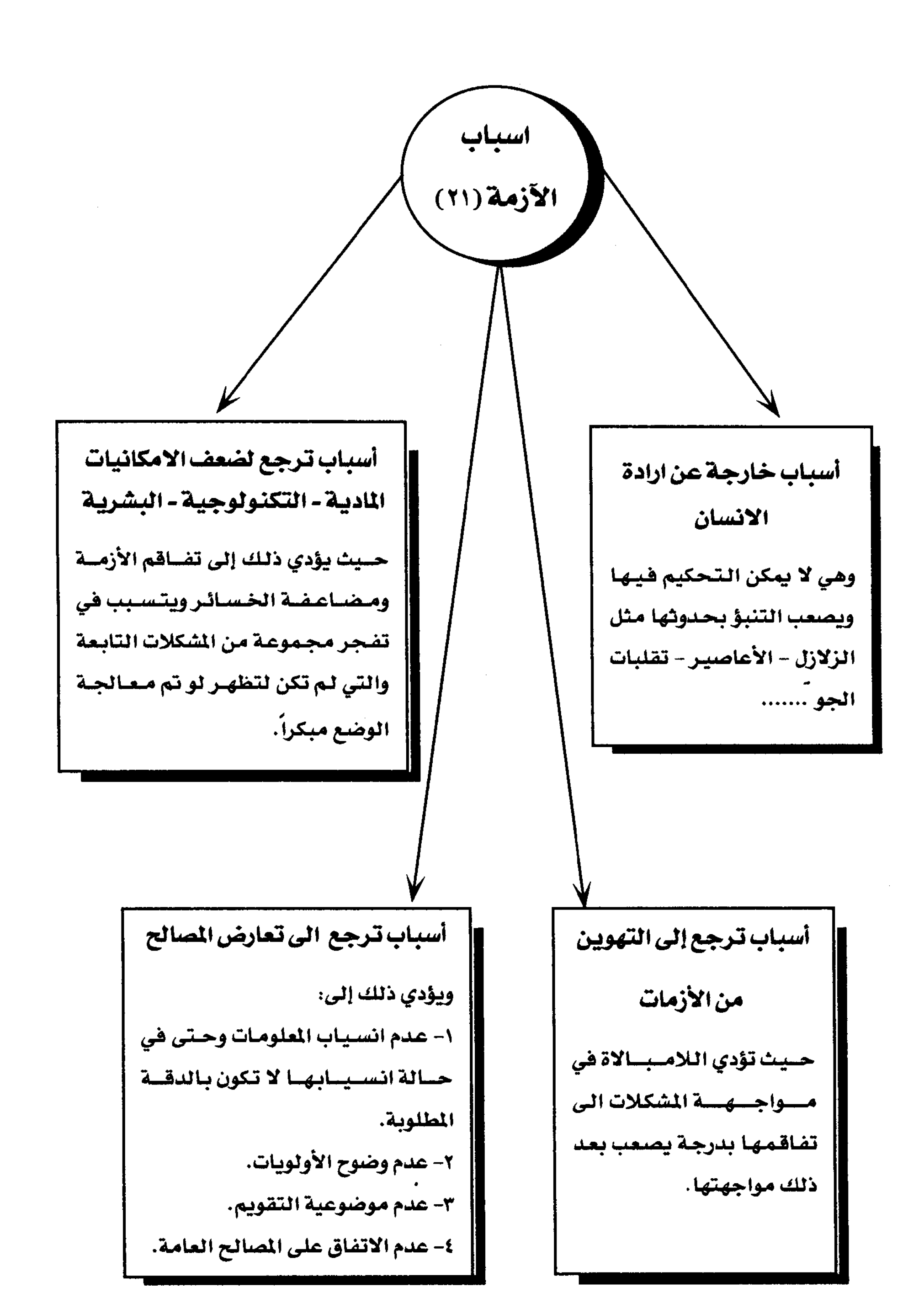
مدخلات ← عمليات تحول ← مخرجات

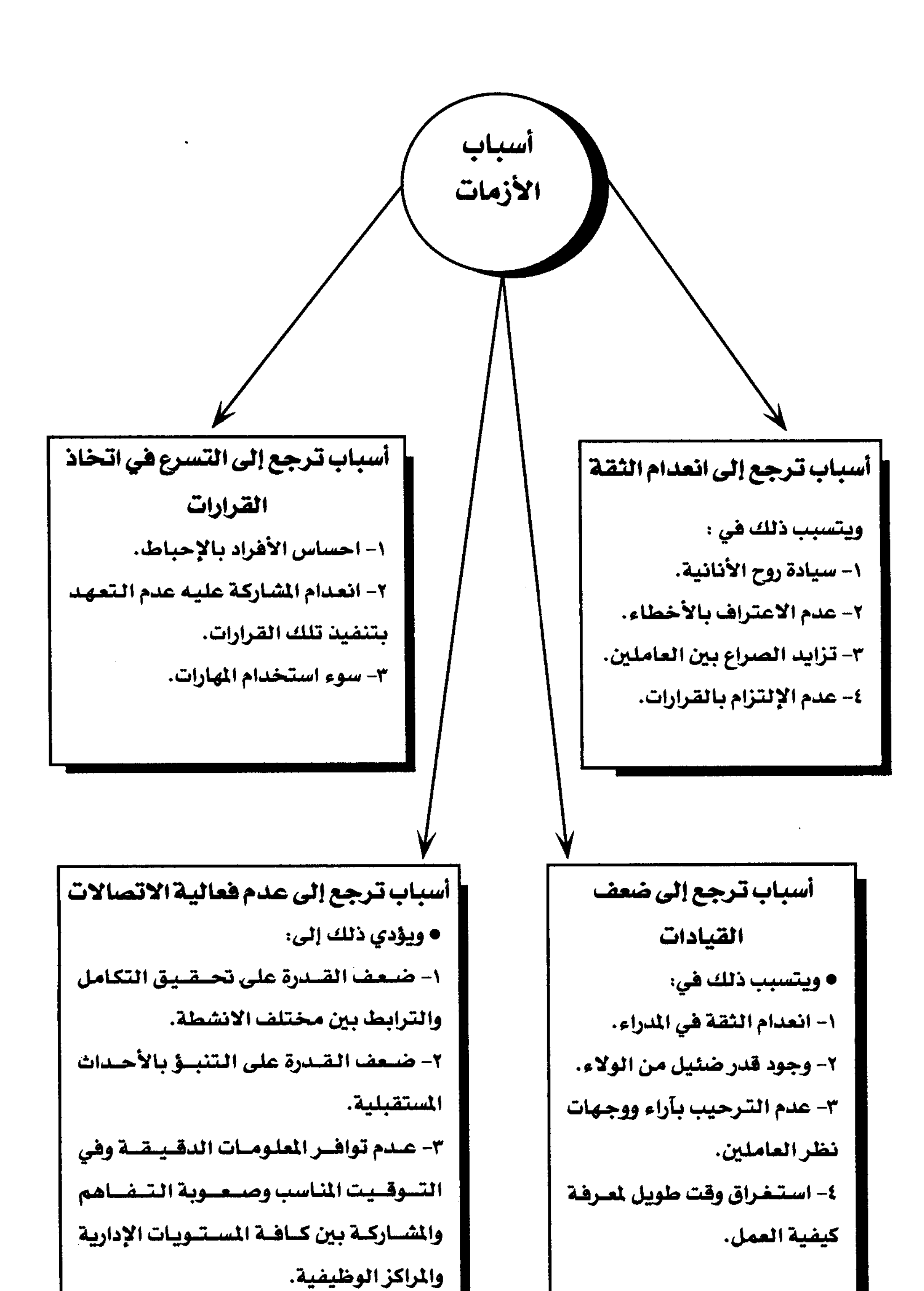
يجمل القوة على احداث الفوضى واحداث الانسجام مع الأخذ في الاعتبار تأثير التغيير في عنصر معين على النظام بأكلمة مدركين أن هذا التغيير يتضخم بسبب متغيرات أخرى في النظام.

• حرية الارادة

تأثير قرارات الانسان وتدخله يكون نسبياً وتحمل قراراته إما حلول ممكنة أو كوارث محتملة مع الأخذ في الاعتبار أن مصدر الكوارث لا يكمن فقط في القرارات الانسانية الخاطئة فالكوارث تقع بالرغم من وجود أفضل الاستعدادات ولكن ما نركز عليه هنا أن يهتم متخذ القرار باتخاذ الاحتياطات الضرورية لتقليل مخاطر هذه الكوارث.


عدم توافر
المعلومات
التهديد النابع من
استخدام القوة
ضغوط اتخاذ
القرارات وقت
الازمات
ضيق الوقت


اسباب
الأزمة (٢١)
أسباب خارجة عن ارادة الانسان
وهي لا يمكن التحكيم فيها ويصعب التنبؤ بحدوثها مثل الزلازل - الأعاصير - تقلبات الجو ....
أسباب ترجع لضعف الامكانيات المادية - التكنولوجية - البشرية
حيث يؤدي ذلك إلى تفاقم الأزمة ومضاعفة الخسائر ويتسبب في تفجر مجموعة من المشكلات التابعة والتي لم تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكراً.
أسباب ترجع إلى التهوين من الأزمات
حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشكلات الى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها.
أسباب ترجع الى تعارض المصالح
ويؤدي ذلك إلى:
١- عدم انسياب المعلومات وحتى في حالة انسيابها لا تكون بالدقة المطلوبة.
٢- عدم وضوح الأولويات.
٣- عدم موضوعية التقويم.
٤- عدم الاتفاق على المصالح العامة.


أسباب الأزمات
أسباب ترجع إلى انعدام الثقة
ويتسبب ذلك في :
١- سيادة روح الأنانية.
٢- عدم الاعتراف بالأخطاء.
٣- تزايد الصراع بين العاملين.
٤- عدم الإلتزام بالقرارات.
أسباب ترجع إلى التسرع في اتخاذ القرارات
١- احساس الأفراد بالإحباط.
٢- انعدام المشاركة عليه عدم التعهد بتنفيذ تلك القرارات.
٣- سوء استخدام المهارات.
أسباب ترجع إلى ضعف القيادات
● ويتسبب ذلك في:
١- انعدام الثقة في المدراء.
٢- وجود قدر ضئيل من الولاء.
٣- عدم الترحيب بآراء ووجهات نظر العاملين.
٤- استغراق وقت طويل لمعرفة كيفية العمل.
أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات
● ويؤدي ذلك إلى:
١- ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الانشطة.
٢- ضعف القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
٣- عدم توافر المعلومات الدقيقة وفي التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية.

أسباب الأزمات

أسباب ترجع إلى جمود النظم الادارية

ويتسبب ذلك في :

١- عدم التعلم من الاخطاء.

٢- عدم وجود تغذية عكسية.

٣- استنفاذ الكثير من الوقت في العمل والقليل في التفكير.

٤- من النادر أن يتم تغيير وتطوير سير العمل.

أسباب ترجع إلى اضعف التنظيمات الغير الرسمية

أسباب ترجع إلى ضعف التنظيمات الغير رسمية

ويتسبب ذلك في :

١- لا تعتبر المنظمة مكاناً سعيداً للعمل.

٢- عدم تفهم وجهات نظر الآخرين.

٣- ترك العمل من أجل العمل لدى المنافسين.

٤- استنفاذ معظم الطاقة في الاتجاهات الدفاعية.

أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب

ويتسبب ذلك في:

١- عدم تشجيع الأفراد على النمو.

٢- عدم تشجيع الأفراد على التفاني في العمل.

٣- تنمية المهارات الخاطئة.

٤- عدم المساعدة المدراء في تعليم مرؤوسيهم.

أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالجوانب الانسانية للعاملين

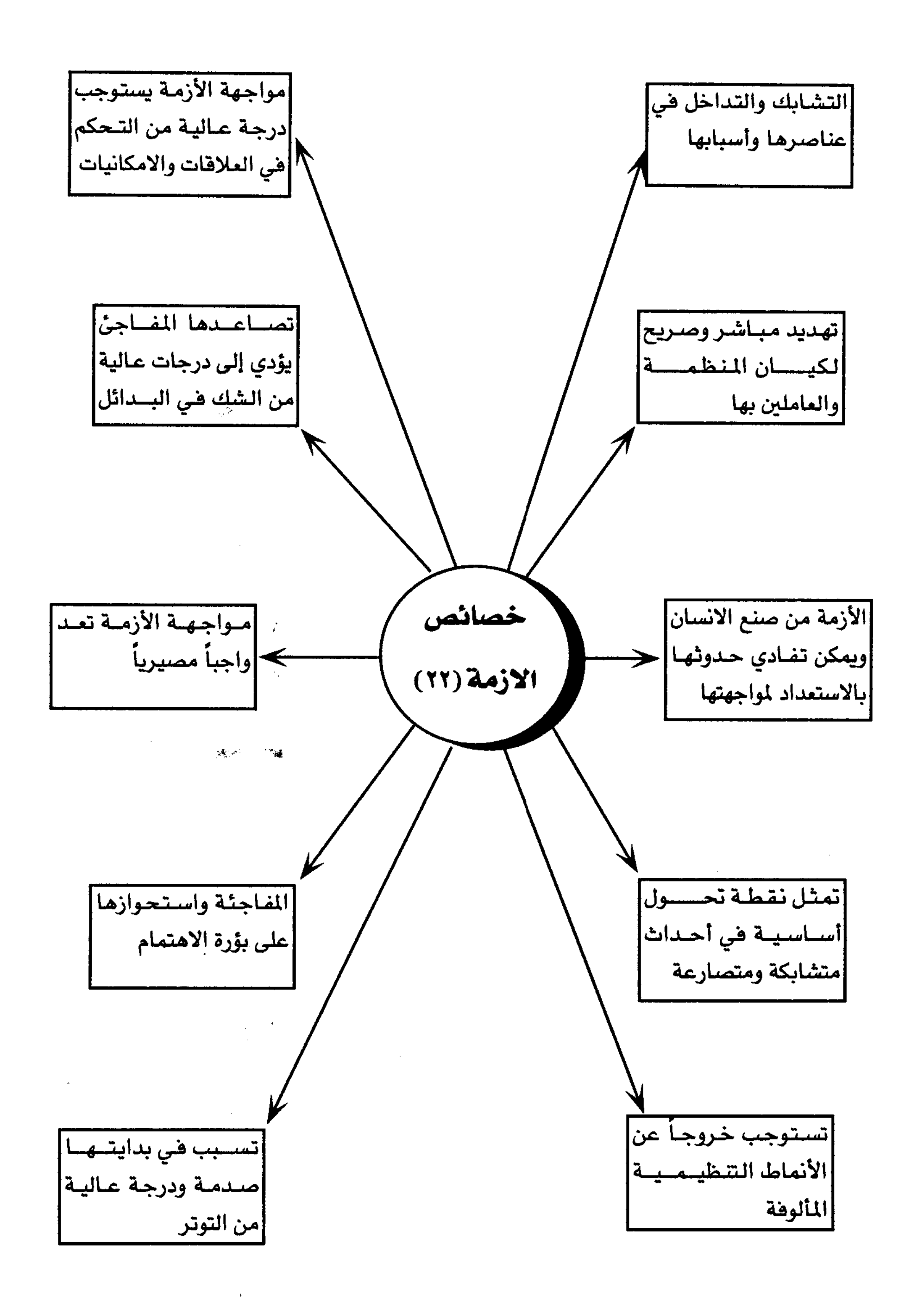
ويتسبب ذلك في :

١- استغراق العاملين في النوم وعدم التنبه للانذارات المصاحبة للأزمات.

٢- تراجع وانسحاب الأفراد بسهولة من بعض المواقف الصعبة.

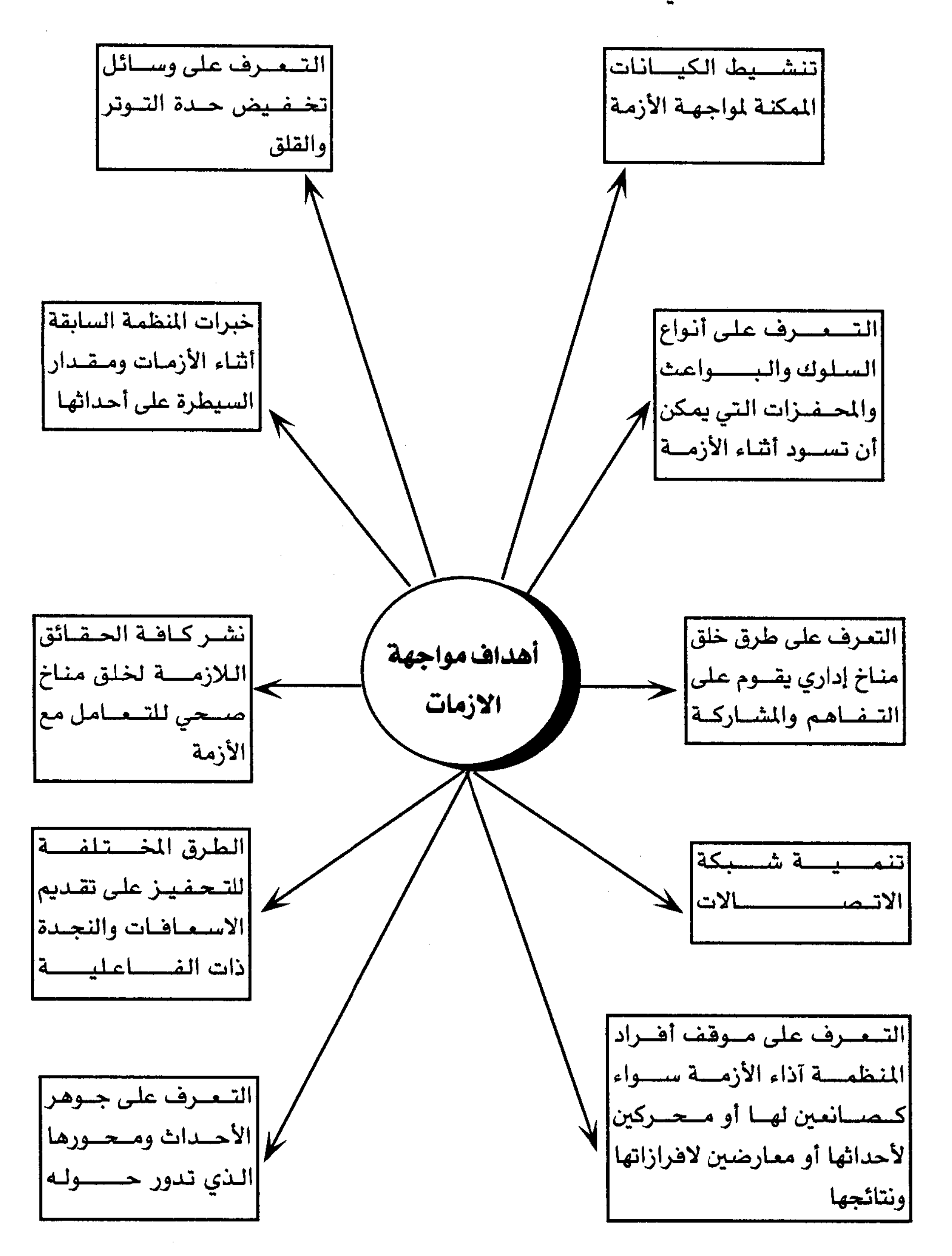
٣- التزام الصمت الغير صحي.

٤- يسمع الأفراد ما يودون سماعه بصرف النظر عن الحقيقة.


خصائص
الازمة (٢٢)
التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها
تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين بها
الأزمة من صنع الانسان ويمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهتها
تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة
تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة
مواجهة الأزمة يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والامكانيات
تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل
مواجهة الأزمة تعد واجباً مصيرياً
المفاجئة واستحوازها على بؤرة الاهتمام
تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر

أولاً تحديد الأهداف

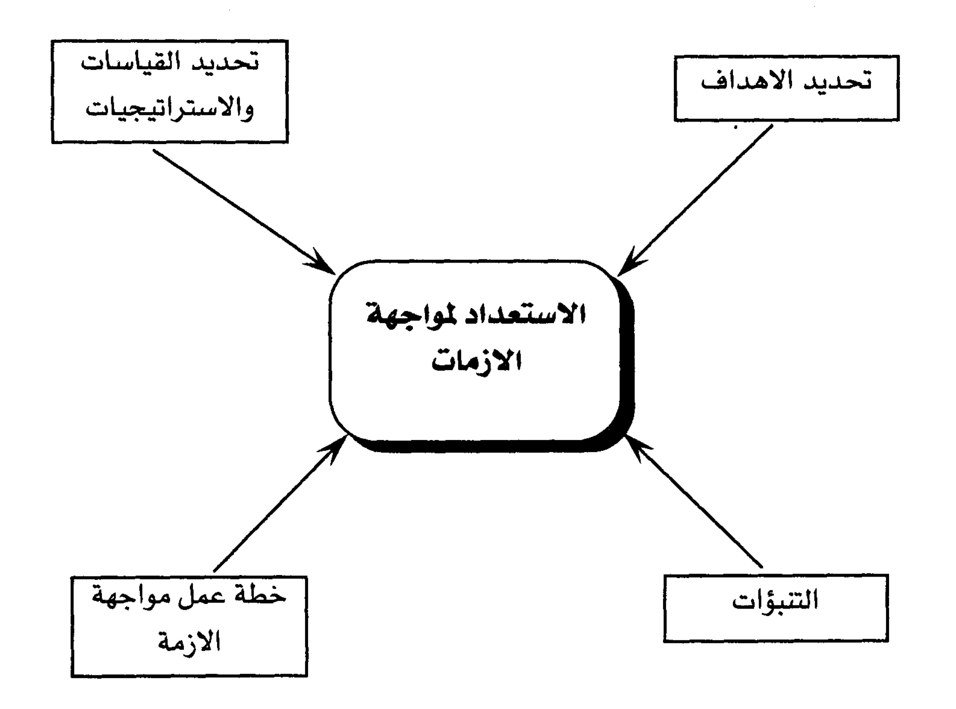
تسعى المنظمات في مواجهة الأزمات إلى تحقيق الأهداف التالية:



● الاستعداد لمواجهة الأزمات «ادوات التخطيط»:

١- تحديد الأهداف. ٢- تحديد السياسات والاستراتيجيات.

٣- التنبؤات. ٤- خطة عمل مواجهة الازمة الأزمات .



ثانياً: استراتيجيات مواجهة الأزمة

أ - القواعد التي تقوم عليها الاستراتيجيات: [٢٣]

١- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية.

٢- المرونة التي تقوم على اعادة التشكيل التنظيمي وفقاً لظروف الازمة.

٣- تأصل المناخ الإداري ليقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية.

٤- صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمة.

٥- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.

٦- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.

٧- القدرة على ترتيب الأولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد إليها مع اعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية.

٨- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعى الرأى العام وتحديات إدارة الأزمات.

ب- مصفوفة الأزمات :

تساعد هذه المصفوفة في تقييم الازمة بتحديد موقعها ومن ثم تحديد الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها.

درجة التحكم	شدة الخطورة: مرتفعة	شدة الخطورة: منخفضة
مرتفعة	(١) ش+ ت+	(٢) ش− ت+
منخفضة	(٣) ش− ت−	(٤) ش+ ت−

شدة الخطورة

● يقصد بشدة الخطورة (ش):

حجم الموارد المعرضة للخطر والتي يتوقف عليها استمرارية المنظمة.

● درجة التحكم (ت) : وتعنى القدرة على التأثير في نتائج الأزمة.

● المربع (ش+ ت+):

يمثل هذا المربع تلك الحالة التي تكون فيها درجة الخطورة عالية وفي نفس الوقت يكون المدير قادراً للسيطرة على نتائجها.

● المربع الثاني (ش- ت+):

وهنا تكون درجة الخطورة منخفضة ويمكن إدارتها بدرجة عالية من الكفاءة.

● المربع الثالث (ش- ت-):

وهنا تكون درجة الخطورة منخفضة أي أن الأحداث قليلة الأهمية وفي نفس الوقت لا توجد بدائل لمواجهتها.

● المربع الأخير (ش+ ت-):

وتمثل الأزمة هنا درجة عالية من الخطورة تهدد كيان المنظمة كما أن المدير يكون عاجزاً عن مواجهتها وتمثل هذه الحالة اصعب المواقف التي تواجه المنظمات.

جـ- أنواع الاستراتيجيات: [٢٤]

تستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات الآتية:

١- عدم توافر البيانات عن الأزمة.

٢- الانتشار المتشعب للأزمة.

٣- الازمات المتعلقة بالقيم والمبادئ والاخلاقيات.

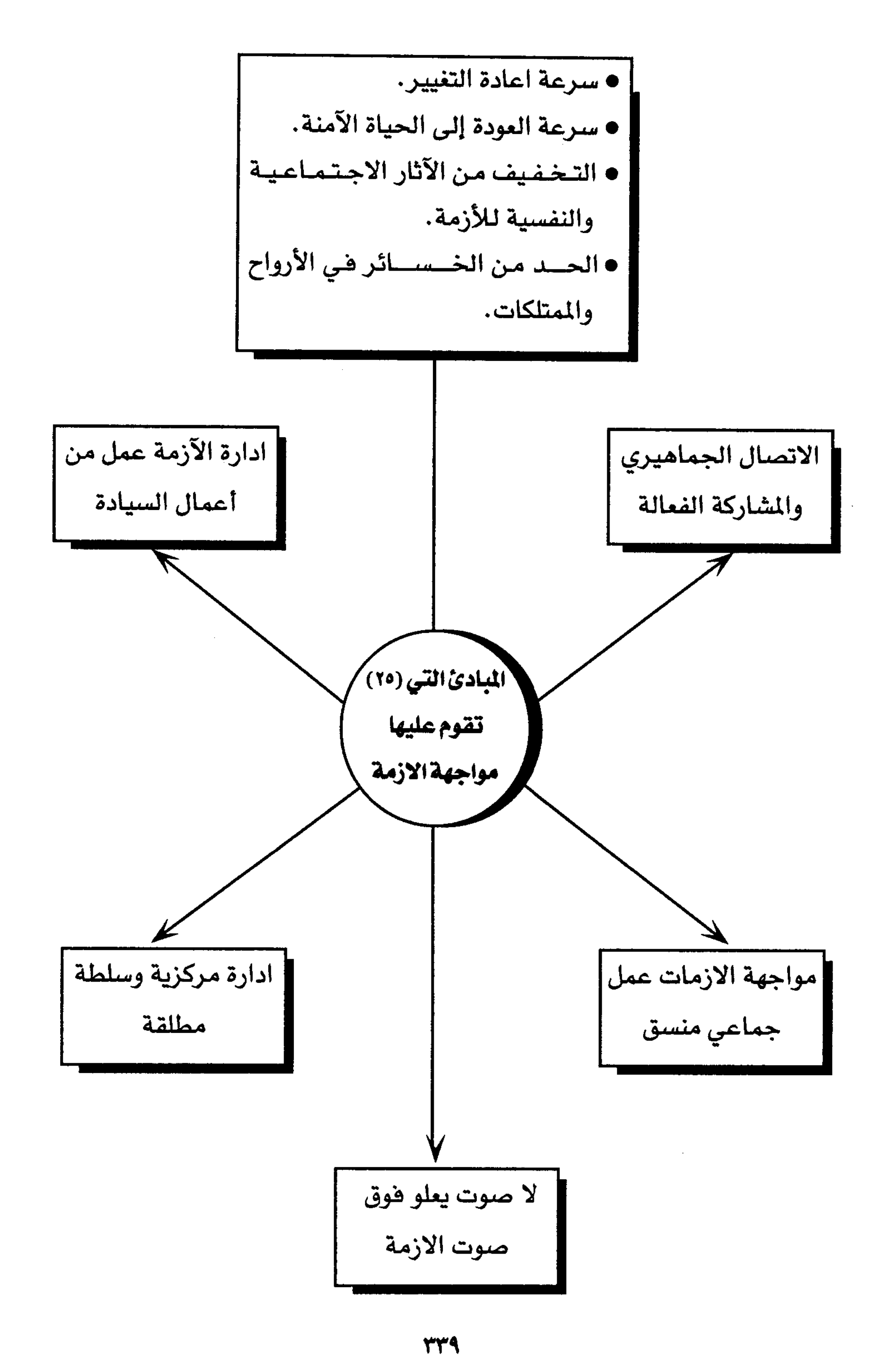
● الأسلوب المتبع في المواجهة:

٣- تحويل المسار الرئيسي للأزمة إلى مسارات فرعية.

٤- استثمار نتائج الأزمة بشكل جيد لتعويض الخسائر السابقة.

تذكر

- إن فاعلية أي استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة يتوقف على القدرات الشخصية لصانع القرار والظروف الموضوعية والإمكانات المتاحة.
- يمكن استخدام احدى هذه الاستراتيجيات طوال فترة المواجهة مع الأزمة.
- يمكن استخدام بعض الاستراتيجيات في فترة معينة من فترات حياة الأزمة واستخدام استراتيجيات أخرى في فترات لاحقة من حياة الأزمة ويتم استبدال الاستراتيجية إذا ثبت فشل تعاملها مع الأزمة.



● سرعة اعادة التغيير.
● سرعة العودة إلى الحياة الآمنة.
● التخفيف من الآثار الاجتماعية والنفسية للأزمة.
● الحد من الخسائر في الأرواح والممتلكات.
ادارة الآزمة عمل من أعمال السيادة
الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة
المبادئ التي (٢٥) تقوم عليها مواجهة الازمة
ادارة مركزية وسلطة مطلقة
مواجهة الازمات عمل جماعي منسق
لا صوت يعلو فوق صوت الازمة

ثالثاً: التنبؤات (نظم لإنذار المبكر) [٢٦]

يقصد بنظم الإنذار تلك الإشارات التي تنبئ عن قرب وقوع الأزمة وهنا نجد أنفسنا أمام الاحتمالات التي تظهرها المصفوفة التالية:

القرار \ الواقع	ازمة	لا ازمة
ازمة	(١) التوفيق	(٢) الانذار الكاذب
لا ازمة	(٣) الفشل	(٤) الرفض الصريح

الواقع

- **الحالة الأولى (التوفيق)**

ينجح المدير في التعرف على اشارات الانذار لأزمة وشيكة الوقوع.

- **الحالة الثانية (الإنذار الكاذب)**

يعتقد المدير أن هناك أزمة وشيكة الوقوع غير أن اعتقاده هذا يكون اعتقاداً كاذباً.

- **الحالة الثالثة (الفشل)**

يفشل المدير في التعرف على إشارات الانذار الأزمة وشيكة الوقوع.

● **الحالة الرابعة (الرفض الصريح)**

يعتقد المدير أنه لا توجد أي أزمة ويكون اعتقاده صحيحاً.

● **أسباب الفشل في اكتشاف نظم الارسال:**

١- القصور في المعلومات لدى العاملين بالمنظمة.

٢- عدم الرغبة لدى المديرين في الاستجابة بطريقة مناسبة للخطر.

٣- الاعتقاد بأن المنظمة لديها مناعة ضد الأزمات.

● **زيادة فاعلية نظم الانذار:**

لكي تزيد المنظمة من فاعلية نظم الانذار المبكر عليها مراعاة الآتي:

١- وجود شبكة للاتصالات قوية ومفتوحة تمكن من نقل المعلومات بدقة وسرعة في جميع الاتجاهات.

٢- تنمية الوعي لدى العاملين في المنظمة فيما يتعلق بنظم الانذار ومكافأة من يدلى من العاملين بأي معلومات تنبه عن مواطن الخطر التي قد تظهر.

٣- إيجاد فريق عمل متخصص في البحث عن نواحى الضعف وتزويده بكافة المعلومات والمهارات اللازمة لتأدية عمله بكفاءة.

٤- دعم الإدارة العليا لنظم الانذار من خلال ما تصنعه من خطط وسياسات.

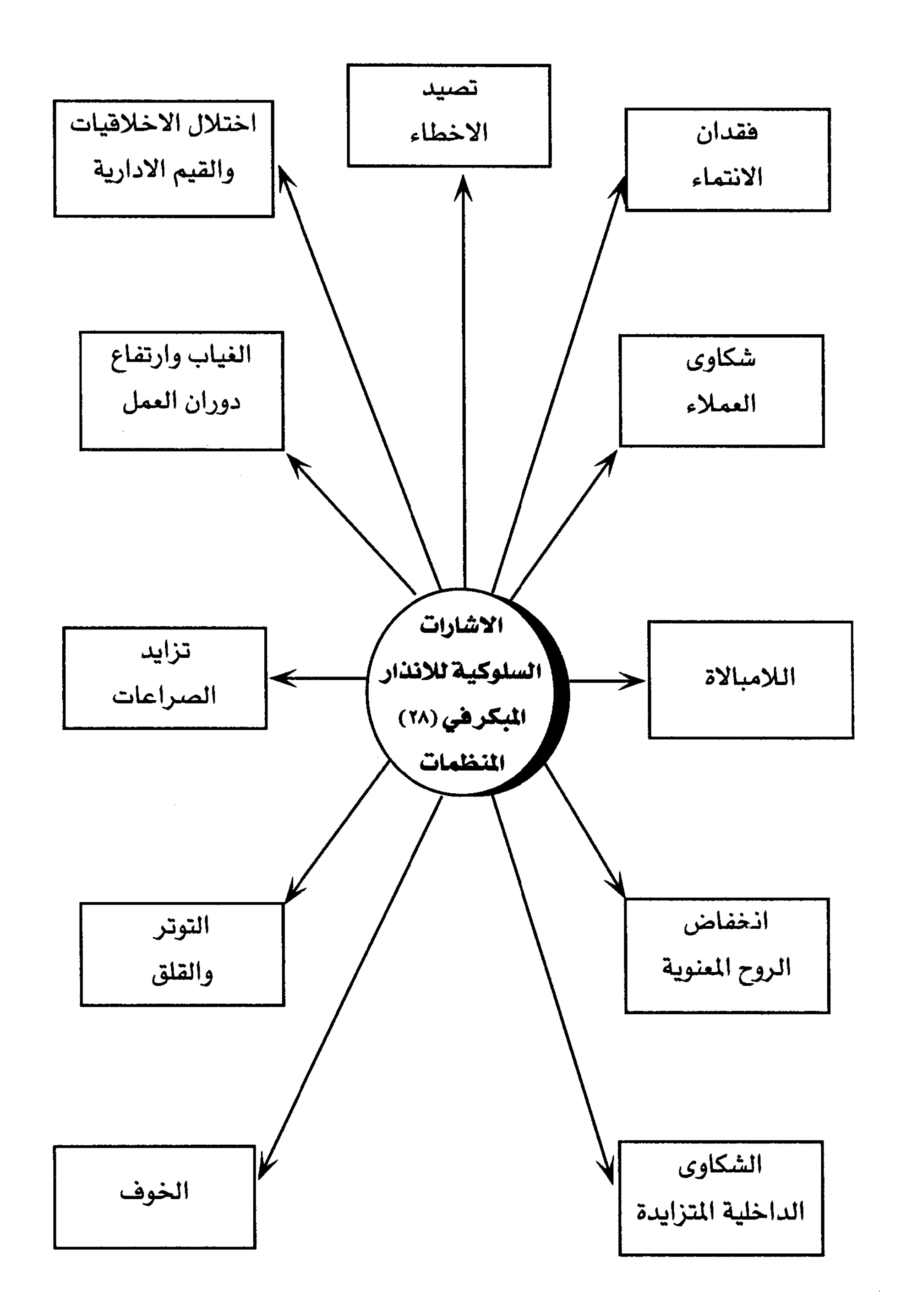
● **طرق تقييم نظام الاكتشاف المبكر لعلامات الانذار:**

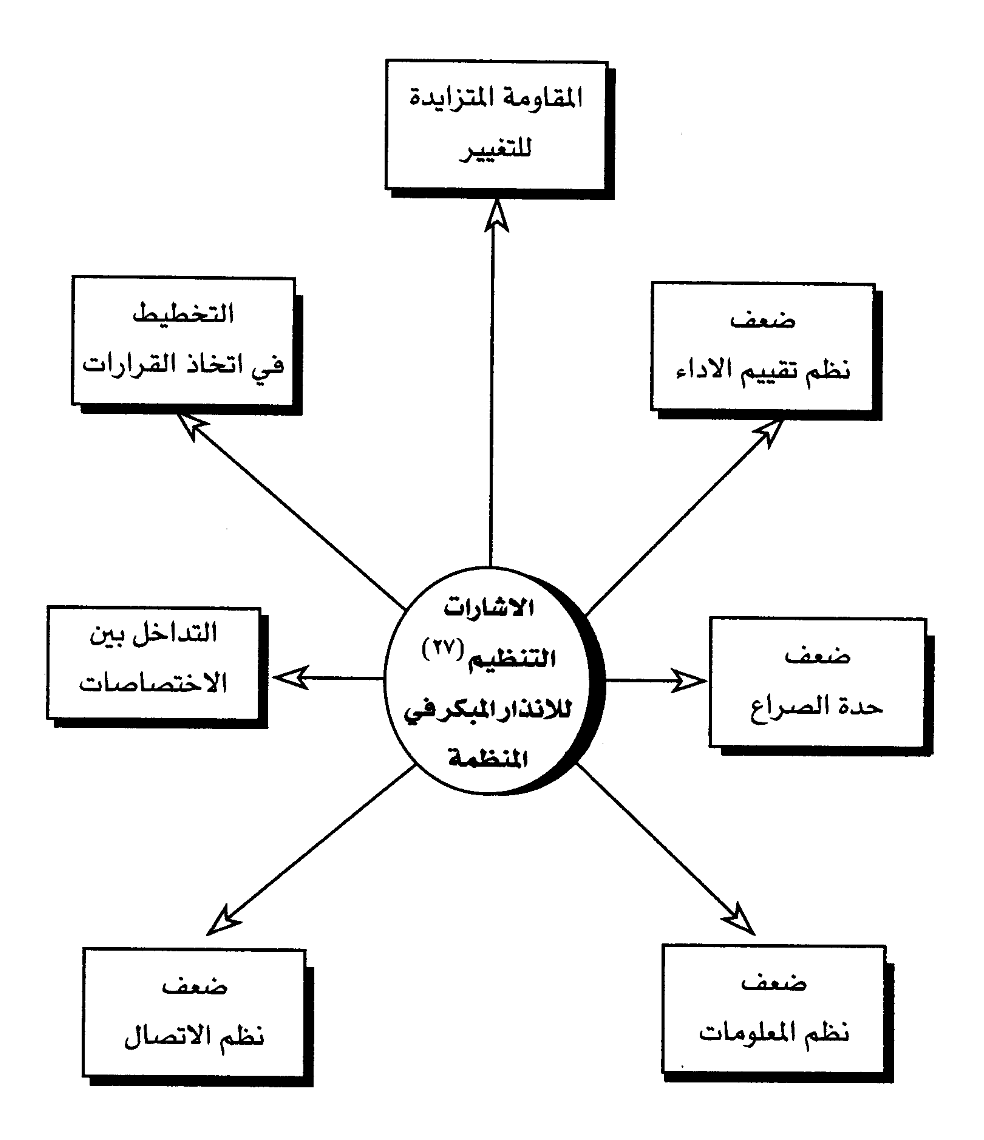
١- الثبات: ويقيس عدد المرات التي تجري فيها تحديد النقاط الحساسة ومدى قدرة علامات الانذار على الوصف الصحيح للأزمات المحتملة.

٢- الدقة: ويقيس الأزمات التي وقعت فعلا وما إذا كانت نظم الانذار لعبت الدور المطلوب منها أم لا.

٣- الفعالية: ويقيس المزايا والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظم الانذار.

٤- الصدق: ويقيس قدرة نظم اكتشاف علامات الانذار على تصوير علامات الانذار.

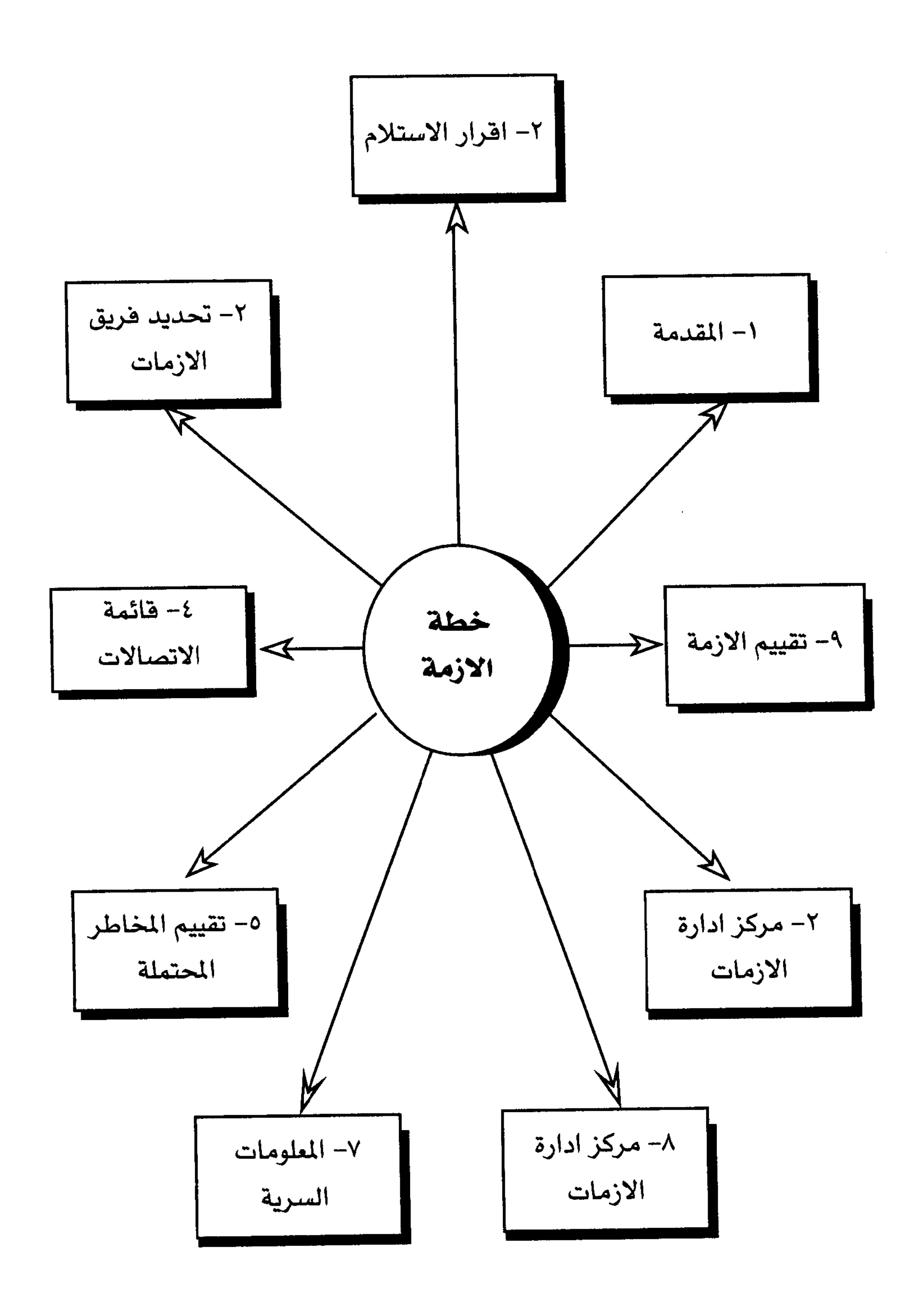

الاشارات
السلوكية للانذار
المبكر في (٢٨)
المنظمات
تصيد
الاخطاء
اختلال الاخلاقيات
والقيم الادارية
فقدان
الانتماء
الغياب وارتفاع
دوران العمل
شكاوى
العملاء
تزايد
الصراعات
اللامبالاة
التوتر
والقلق
انخفاض
الروح المعنوية
الخوف
الشكاوى
الداخلية المتزايدة



رابعاً: خطة عمل مواجهة الأزمة

إذا أردت عزيزي المدير أن تكون مستعداً لمواجهة الأزمات:

١- **التخطيط:** فابدأ بكتابة الخطة لمواجهة الأزمة مستعيناً في ذلك بقدراتك الابداعية والابتكارية مع التركيز على منح هذه الخطة قدراً كبيراً من المرونة يمكنها من مواجهة كافة التغيرات وابدأ كتابة هذه الخطة على النحو التالي:


٢- اقرار الاستلام
٢- تحديد فريق الازمات
١- المقدمة
٤- قائمة الاتصالات
خطة الازمة
٩- تقييم الازمة
٥- تقييم المخاطر المحتملة
٢- مركز ادارة الازمات
٧- المعلومات السرية
٨- مركز ادارة الازمات

١- المقدمة:

وتشمل هذه المقدمة على بيان بكافة المحتويات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة كما يجب أن تشمل المقدمة عدد النسخ المتداولة وعلى أرقام التليفونات التي يمكن الاتصال بها خلال ٢٤ ساعة في اليوم، ويجب أيضاً الاشارة في المقدمة على أهمية العمل كفريق وأهمية التعامل الفوري مع الأزمات وإيضاح ما إذا كانت هذه الخطة تتميز بالطابع السري من عدمه.

٢- إقرار الاستلام:

اطلب عزيزي المدير من كافة المشرفين استلام نسخة من خطة مواجهة الأزمة بطريقة رسمية لتضمن:

أ- قيام أولئك المشرفين بقراءة الخطة والتعرف على محتواها.

ب- اشعارهم بأن ذلك الموضوع هام.

٣-تحديد فريق الأزمات:

والآن تأكد عزيزي المدير من أن فريق الأزمات الذي قمت بتشكيله يتكون من:

أ- أخصائي قانوني

ب- أخصائي مالي.

ج- أخصائي شؤون إدارية.

د- أخصائي علاقات عامة.

هـ- أخصائي اتصالات.

و- ممثل عن الإدارة العليا.

ثم حدد:

- من هو قائد الفريق؟ وما هي مسؤولياته ... ؟
- من هو نائب القائد؟ ومتى يمارس... ؟
- ما هي مسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق ... ؟

٤-قائمة الاتصالات:

تأكد عزيزي المدير من أن :

خطة مواجهة الأزمة تشتمل على جميع أرقام تليفونات أعضاء الفريق سواء داخل العمل أو في منازلهم والأماكن التي يحتمل تواجدهم بها، وكذلك تشمل الخطة على عناوين كافة الأماكن التي يمكن استدعائهم منها عند الضرورة.

٥- تقييم المخاطر المحتملة:

راعي أيها المدير الفعال أن خطة مواجهة الأزمات يجب أن تشمل على كافة أنواع الازمات التي يمكن أن تتعرض لها منظمتك وما هي الاحتمالات الخاصة بكل نوع؟ وما هي الخسائر التي قد تترتب على كل نوع؟ وما هي مدى القدرة على التحكم في هذه المخاطر؟

٦-التوثيق

والآن عزيزي المدير اطلب:

من كافة المشرفين بالمنظمة توثيق كافة الأحداث المرتبطة بالأزمة وقت وقوعها، وذلك من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

١- متى علمت بوقوع الأزمة ... ؟

٢- أين تفجرت الأزمة في بدايتها ... ؟

٣- متى تم الاتصال بالرئيس المباشر ... ؟

٤- كم عدد الأفراد الذين كانوا متواجدين بالموقع وقت الحادث ... ؟

٥- من قام بإبلاغ الشرطة؟ ومتى... ؟

٦- من قام بإبلاغ رئيس مجلس الإدارة؟ ومتى ... ؟

٧- من قام بإبلاغ الصحافة؟ ومتى ... ؟

كما يجب التنبيه على المشرفين المتواجدين في موقع الأزمة بكتابة مذكرات رسمية عن كافة الوقائع المتعلقة بالأزمة وذلك بالتواريخ والأرقام.

٧-المعلومات السرية:

أطلب أيها المدير من المشرفين :

تجنب التصريح بأي معلومات عن الأزمة إلا بعد الحصول عي موافقة كتابية منك وذلك منعاً لحدوث أي مشاكل نتيجة تسرع أحد المشرفين بإعطاء بيانات قد تكون غير صحيحة.

كما يجب عزيزي المدير بعد قيامك بمراجعة كافة البيانات التي تصل اليك أن تحدد متحدث رسمي واحد للشركة أثناء الأزمة.

٨-مركز إدارة الأزمات:

راعي أيها المدير أن توضح الخطة موقع مركز إدارة الأزمات وفئات العاملين به والموارد اللازمة له.

٩-تقييم الأزمة:

والآن عزيزي المدير أرفق بالخطة الوثائق والمستندات التالية التي تسهل من عمل فريق الأزمات وتساهم في الموقف نفسه عن طريق تقييم كافة جوانب الأزمة واقتراح التوصيات التي تزيد من فاعلية التخطيط مستقبلاً.

وتذكر

- أن التخطيط يكون مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ وكافة الأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر قدر من الفاعلية.

سـري للغايــة

خطة إدارة الازمات (٢٩)

شركة الصناعات الالكترونية

مدينة ٦ أكتوبر

في حالة الطوارئ يمكنك الاتصال برقم تليفون (####)

لإخطار فريق الأزمات

هذه الوثيقة سرية للغاية

نسخة رقم (٣) من (١٥) نسخة

تاريخ / / ١٩٩

شركة مصر للصناعات
الإلكترونية
ت: ٢٢٤٦٨٩ / ٣٥٥٤٨٩٢
تلغرافياً: القاهرة - المصرية
فاكس: ٦٨٩٤٢٣٦

خطة إدارة الأزمات

تقديم

الزميل العزيز:

تتعرض أي منظمة على مدار حياتها لأزمات لا يمكن تجنبها، ولا شك أن العاملين بشركتنا يتبلور جهدهم لتقليل مخاطر الحوادث والاصابات وقد كان لمجهودات كافة العاملين أثرها في تمتع الشركة بوضع تنافسي ممتاز.

ومع ذلك فنحن عرضة لأحداث غير متوقعة، وقد واجهت شركات عديدة تعمل في نفس صناعتنا عدة مشكلات في السنوات الأخيرة منها حدوث انفجارات وحوادث صناعية، وتسرب كيماويات، والتعرض للتخريب الداخلي، ومن تلك الأزمات ما يمكن تجنبه.

لقد تم اعداد هذه الخطة في أواخر عام ١٩٩ بواسطة فريق إدارة الأزمات بالشركة، وتم تنسيق عمل الفريق بواسطة السيد / .... نائب المدير العام، يرجى قراءة هذه الخطة بعناية شديدة وأن توقع إشعار الاستلام وترسله إلى رئيسك المباشر.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المدير العام

سمير محمد علي

المحتويات

١- خطاب من المدير العام.

٢- إقرار استلام.

٣- فريق الأزمات (زسماء وأرقام التليفونات).

٤- قائمة الاتصالات.

٥- تقييم المخاطر المحتملة.

٦- التوثيق (عدة نسخ من بطاقة الاتصالات).

٧- المعلومات السرية.

٨- خطوات تنفيذية.

٩- الاتصالات الثانوية.

١٠- العلاقات مع وسائل الاعلام (عدة نسخ من بطاقة الاتصالات).

١١- الاعتبارات المالية والقانونية.

١٢- التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات.

١٣- طرق التقييم.

شركة مصر للصناعات الإلكترونية

إقرار استلام خطة إدارة الأزمات

أقر أنا أدناه أنني قد قمت باستلام خطة إدارة الأزمة الخاصة بشركة مصر للصناعات الإلكترونية المؤرخة بتاريخ / / ١٩٩، وتعرفت على دورى في أية أزمة أو كارثة.

الاسم: التوقيع: التاريخ / / ١٩٩

شركة مصر للصناعات الإلكترونية

رؤساء فرق الازمات

تم تعيين المديرين التاليين كرؤساء لفرق الأزمات، وعلى المشرف على المصنع المبادرة بالاتصال بالمدير المسؤول إذا ما علم بنشوب أزمة في منطقة معينة.

المنطقة	المدير المسؤول	تليفون المنزل	تليفون العمل	
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....

قائمة اتصالات فريق الأزمات

اتصل بالأشخاص الآلية اسمائهم حسب ترتيبهم في حالة الطوارئ وذلك بعد اخطار رئيس الفريق أو إذا تعذر الاتصال به، وإذا تعذر الاتصال بأي من هؤلاء الأشخاص فيجب ترك رسالة تليفونية مسجلة للشخص. وفي كافة الأحوال قم باستكمال بقية النموذج.

الاسم	الوظيفة	ت. المنزل	ت. المكتب	ت. اللاسلكي	فاكس	المنزل	وقت الاتصال
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....	....

في حالة حدوث حريق، أو تسرب كيماويات أو أي أزمة تهدد ممتلكات الشركة اتصل بالسيد/ .... بشركة القاهرة للتأمين، ت. العمل: ....، ت. النزل/ .... وإذا شعرت بنشاط مريب، اتصل بالسيد/ ....، ت. العمل: ....، ت. المنزل/ ....

أشخاص آخرون يمكن الاتصال بهم	العناوين	أرقام التليفونات
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....

شركة مصر للصناعات الإلكترونية

بطاقة اتصالات أثناء الأزمة

رقم ....

اسم عضو فريق الأزمات: ....

موعد تلقي: .... ☐ صباحاً ☐ مساء من: ....

رقم تليفونات المتحدث: .... العنوان: ....

موضوع الاستفسار أو المكالمة: ....

....

....

....

ما هي الاجراءات التي اتخذت؟ ....

....

ما الذي اتخذ الاجراء: ....

تم ارسال نسخ إلى: ....

شركة مصر للصناعات الإلكترونية

بطاقة اتصالات ثانوية

الأطراف	الاسم	تليفون العمل	تليفون المنزل	تليفون الاتصال	القائم بالاتصال
موزع رئيسي	....	....	....	....	....
مصرفي	....	....	....	....	....
عميل رئيسي	....	....	....	....	....
مستشار	....	....	....	....	....

شركة مصر للصناعات الإلكترونية

بطاقة اتصالات صحفية

رقم ....

التاريخ: .... الساعة: ....

اسم عضو الفريق: ....

استفسار مقدم من : ....شخصي

مراسل، مندوب وكالة انباء : .... (اسم الجهة)

السؤال، أو الاستفسار:...

....

....

....

هل المتابعة ضرورية ؟ .... اذا كانت الاجابة نعم، متى؟..................

....

ملاحظات: ....

....

....

....

شركة مصر للصناعات الإلكترونية

تقييم أداء إدارة الأزمة

يرجى استيفاء هذا النموذج بدقة شديدة، يمكن بناء على طلبك أن تكون هذه المعلومات سرية، حاول أن تكون محدداً بشأن الوقائع والأشخاص وأي ذو أهمية خاصة. إن التقييم أمر ضروري وخطوة هامة للتخطيط لتحنب الأزمات زو التلطيف من حدتها إذا وقعت.

الاسم (اختياري): .... التاريخ: ....

الإدارة: .... تليفون داخلي: ....

ماذا كان دورك في الأزمة: ....

ما السبب (في رضاك أو عدم رضاك)؟ ....

....

كيف يمكن تحسين طريقة الإبلاغ؟ ....

ما عدد الساعات التي بذلتها تقريباً في معالجة جانب من الأزمة؟ ....

ما تقديرك لكفاءة إدارة الشركة للأزمة (١ سيئ، ١٠ ممتاز)؟ ... باستخدام

نفس المقياس ما تقديرك لدور إدارتك في الأزمة؟ ....

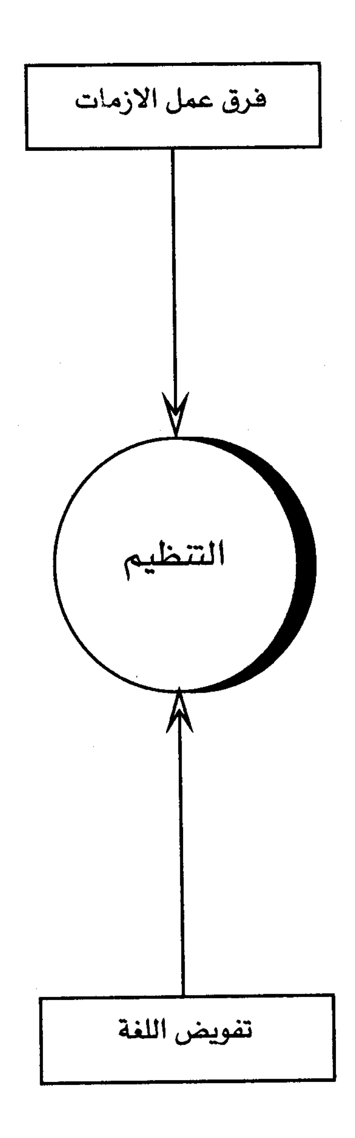
وما تقييمك لدور العلاقات العامة؟ ....

هل لديك تعليقات خاصة بشأن بعض المديرين أو الادارات؟ إذا كنت قد لاحظت تمييزاً في الأداء أو قصوراً شديداً اذكره: ....

....

كيف يمكن تحسين خطة إدارة الأزمة بالشركة؟ ....

....


فرق عمل الازمات
التنظيم
تفويض اللغة

(٢) التنظيم

يتم التركيز هنا على تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة منهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد مسؤولياتهم وواجباتهم وكذا تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية للسيطرة على الموقف.

١- فرق عمل الأزمات:

الشكل المقترح لفريق إدارة الأزمات هو تنظيم موقفي (هوبقراطي) مؤقت يمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة في أي موقف إداري وهي: (٣٠)

١- الناس: مجموعة خبراء متخصصة في مختلف المجالات.

٢- المكان: غرفة عمليات مجهزة.

٣- الزمان: من الساعة صفر إلى حل أو انفراج الأزمة.

٤- التسهيلات: أجهزة اتصال وتخزين معلومات ووسائل ايضاح سمعية وبصرية.

٥- الأفكار: قاعدة بيانات - منهج للتحليل والتقويم.

٦- التنظيم: لجنة مؤقتة تلتقى في غرفة العمليات.

ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعاون مع القيادة العليا والقائد الميداني المباشر للأزمة وهو يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها وتحليلها ويقدم النصح والارشاد من خلال القائد.

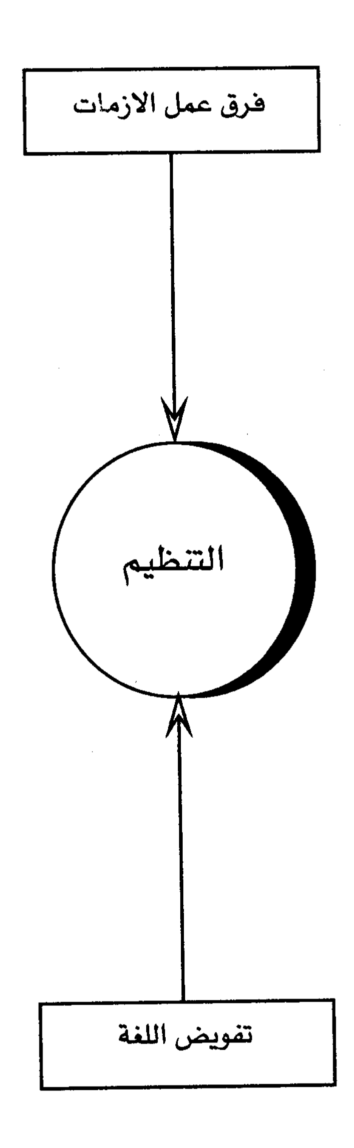
● الشروط العامة لاختيار فريق عمل الأزمات: (٣١)

١- السرعة في اتخاذ القرارات.

٢- ضبط الانفعالات.

٣- التفكير العلمي.

٤- التفكير الإبتكاري والقدرة على التحليل والاستنتاج.


فرق عمل الازمات
التنظيم
تفويض اللغة

(٢) التنظيم

يتم التركيز هنا على تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة منهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد مسؤولياتهم وواجباتهم وكذا تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية للسيطرة على الموقف.

١- فرق عمل الأزمات:

الشكل المقترح لفريق إدارة الأزمات هو تنظيم موقفي (هوبقراطي) مؤقت يمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة في أي موقف إداري وهي: (٣٠)

١- الناس: مجموعة خبراء متخصصة في مختلف المجالات.

٢- المكان: غرفة عمليات مجهزة.

٣- الزمان: من الساعة صفر إلى حل أو انفراج الأزمة.

٤- التسهيلات: أجهزة اتصال وتخزين معلومات ووسائل ايضاح سمعية وبصرية.

٥- الأفكار: قاعدة بيانات - منهج للتحليل والتقويم.

٦- التنظيم: لجنة مؤقتة تلتقى في غرفة العمليات.

ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعاون مع القيادة العليا والقائد الميداني المباشر للأزمة وهو يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها وتحليلها ويقدم النصح والارشاد من خلال القائد.

● الشروط العامة لاختيار فريق عمل الأزمات: (٣١)

١- السرعة في اتخاذ القرارات.

٢- ضبط الانفعالات.

٣- التفكير العلمي.

٤- التفكير الإبتكاري والقدرة على التحليل والاستنتاج.

٥- التخصصات المختلفة والمتكاملة.

٦- التفاؤل والشجاعة وقوة العزيمة.

٧- القدرة على الانتباه والتركيز.

● تشكيل فريق إدارة الأزمات: (٣٢)

● يلعب مستوى الخطر ونطاق الأزمة دوراً مؤثراً في تشكيل فريق إدارة الأزمة فهناك ثلاثة مستويات للخطر تمثلها الأزمة:

- أزمة خطيرة: تنشأ بتوافر عناصر المباغتة والتهديد وضيق الوقت.

- أزمة حادة: تنشأ عند توافر التهديد وضيق الوقت ولا يوجد فيها عنصر المفاجأة.

- أزمة عادية: تنشأ بتوافر التهديد للمصالح الجوهرية.

● أما نطاق الأزمة فقد يكون خارجياً أو داخلياً أو قد يكون مشتركاً وعلى ضوء ذلك يتحدد تشكيل فريق إدارة الأزمات فقد يرأسه رئيس مجلس إدارة المنظمة أو مدير تنفيذي ... إلخ.

● يختلف تكوين فريق عمل الأزمات بحسب حجم المنظمات وأوجه نشاطها والقيود البيئية المفروضة عليها.

● ولكن بصفة عامة يعين في عضويته كل من ك

١- أخصائي قانوني.

٢- أخصائي علاقات عامة.

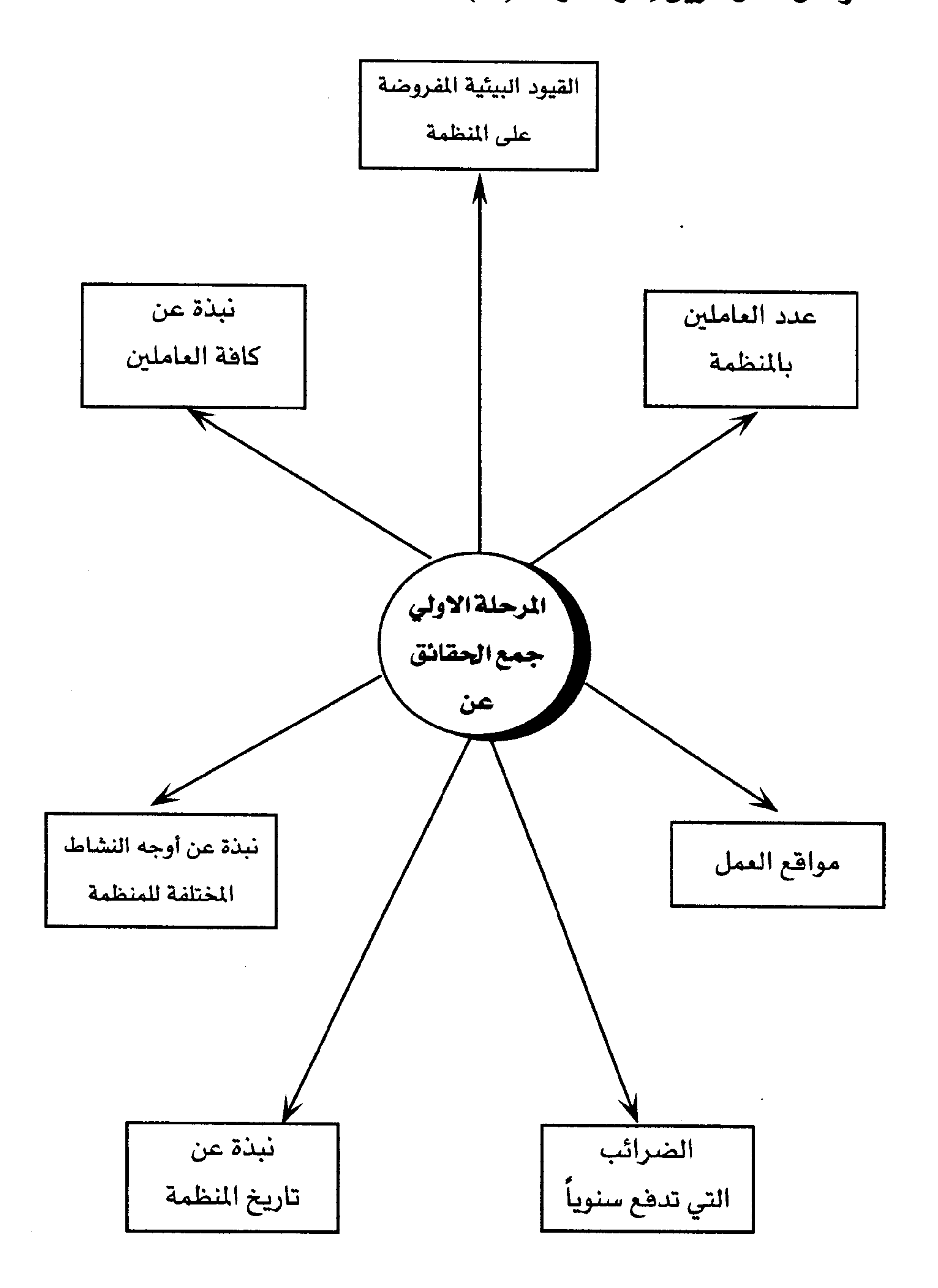
٣- خبراء فنيون.

٤- أخصائي مالي.

٥- أخصائي شؤون عامة.

٦- أخصائي اتصالات سلكية ولاسلكية.

❖ مراحل عمل فريق إدارة الأزمة: (٣٣)



● المرحلة الثانية

إعداد السناريوهات

يجري إعداد السيناريو وفقاً لمنهج معين وذلك بأن يقوم الفريق بقيادة المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة تبدأ بالسؤال (ماذا .... لو) ويجب على رئيس الفريق أن يساعد فريقه على الخروج عن الإطار التقليدي للتفكير وتذويب أي حساسيات بينهم واشعارهم بالثقة.

● المرحلة الثالثة

ابلاغ الرسالة

ويقوم في هذه المرحلة مديري العلاقات العامة والشؤون العامة بوضع خطة تفصيلية تتناول الأزمات الهامة التي تهتم بها المنظمة مع تحديد:

١- الشخص الذي يتولى الحديث عن المنظمة أثناء الأزمة.

٢- موقع مركز إدارة الأزمات حيث يجب مراعاة الآتي:

أ- أن يجلس المديرون من ذوى الخبرة على منصة تعد لهذا الغرض.

ب- عدم اظهار اسم الشركة على المركز.

ج- التأكد من سلامة التوصيلات الكهربائية.

د- التأكد من توافر فيش التليفونات وأجهزة الفاكس.

هـ- التأكد من توافر أجهزة الفاكس والكراسي والموائد وأجهزة الفيديو وشاشات العرض.

٣- يجب على خبراء الاتصال تعريف أعضاء الفريق بوسائل الإعلام التي يمكن التعامل معها.

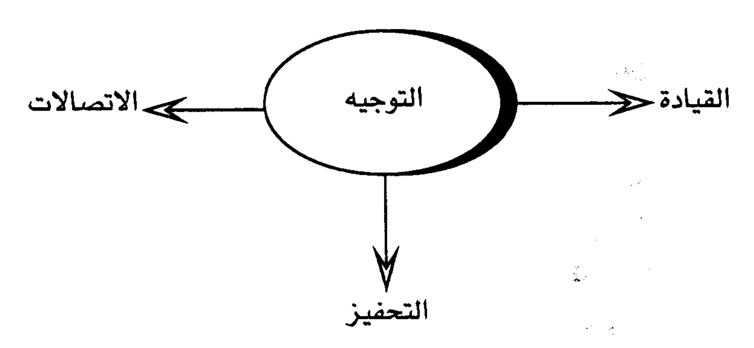
٤- ضرورة أن يقدم خبراء الاتصالات خريطة توضيحية لسلسلة الأوامر أثناء الأزمة.

٥- يجب التأكد من أنه سيتم إعلام العاملين أولاً بأول بكافة التفصيلات المتعلقة بالأزمة.

٢- تفويض السلطة: (٣٤)

يعتبر تفويض السلطة من أهم المتطلبات الإدارية في مواجهة الأزمات حيث يتيح لفرق مكافحة الأزمات حرية الحركة والتصرف وفقاً لما يمليه عليه الموقف الذي يواجهه خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام.

وفي هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة فمنح كل فردمن أفراد فرق المواجهة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد لا يعنى أبداً اطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق بل أن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها.



(٣) التوجيه

يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف من التدخل والسلطة المفوضة وكذا استخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفوري مع تحديد نطاق هذه الأوامر وسلطة اصدارها وكيفية تنفيذها ومخاطر هذا التنفيذ الفوري ومدى السرعة الواجبة في تنفيذ هذه الأوامر.

ويتضمن التوجيه العناصر التالية:

١-القيادة:

من البداية لا بد أن نتفق على أنه ليس من الضروري أن تتوافر القيادة والمهارة الإدارية في شخص واحد فقد يؤدي المدير التنفيذي عمله الإداري بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التي تجعل منه قائداً كفء غير أنه من الضروري أن يصبح ... كل المديرين قادة ... ولكن ليس شرطاً أن يكون كل القادة مديرين.

● من هو المدير ... ؟

هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين كرهاً أو طوعاً.

● من هو القائد.... ؟

هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على اتمام المهام الموكلة إليهم.

❖ هل تحتاج الأزمة إلى مدير أم قائد .... ؟ (٣٥)

❖ الإدارة تعتمد على التخطيط لفترات زمنية محددة مع الاتجاه إلى تقليل عنصر المخاطرة وعدم التأكد.

❖ القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والإلتزام والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.

بالتالي فإن كل الإدارة والقيادة يكملان بعضهما البعض الآخر فوجود إدارة فقط يؤدى إلى الجمود والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أكثر من الصورة الكلية وكذا الاهتمام بالتخصص واللوائح والتشريعات. وعندما يتوافر الجانب القيادي فقط يكون التركيز على الصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل ويكون التركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد التنظيم والرقابة التقليدية.

❖ ولا تحتاج الأزمة إلى القيود والجمود والتي عادة ما تكون سبباً في إفرازها ولكنها تحتاج إلى التحرر من القيود التي تعوق الحركة والسلاسل المتمثلة في النظم الجامدة ولكن كل ذلك يجب أن يتم في إطار من الشرعية والقيود البيئية.

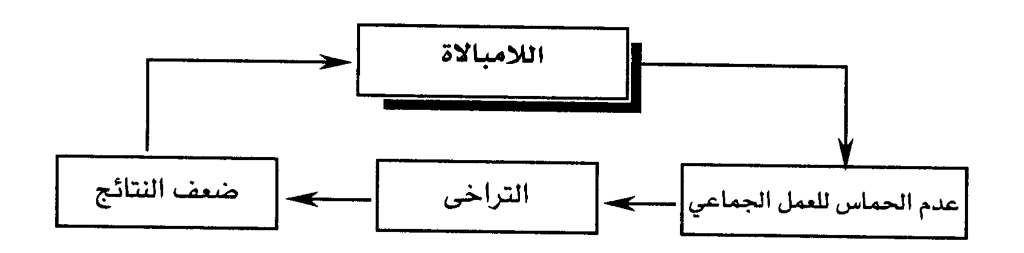
مهام القائد أثناء الأزمة:

● تحفيز ودفع العاملين للمشاركة في مواجهة الأزمة.
● حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.
● التخفيف من حدة التوتر والقلق الذي يصيب العاملين أثناء الأزمة.

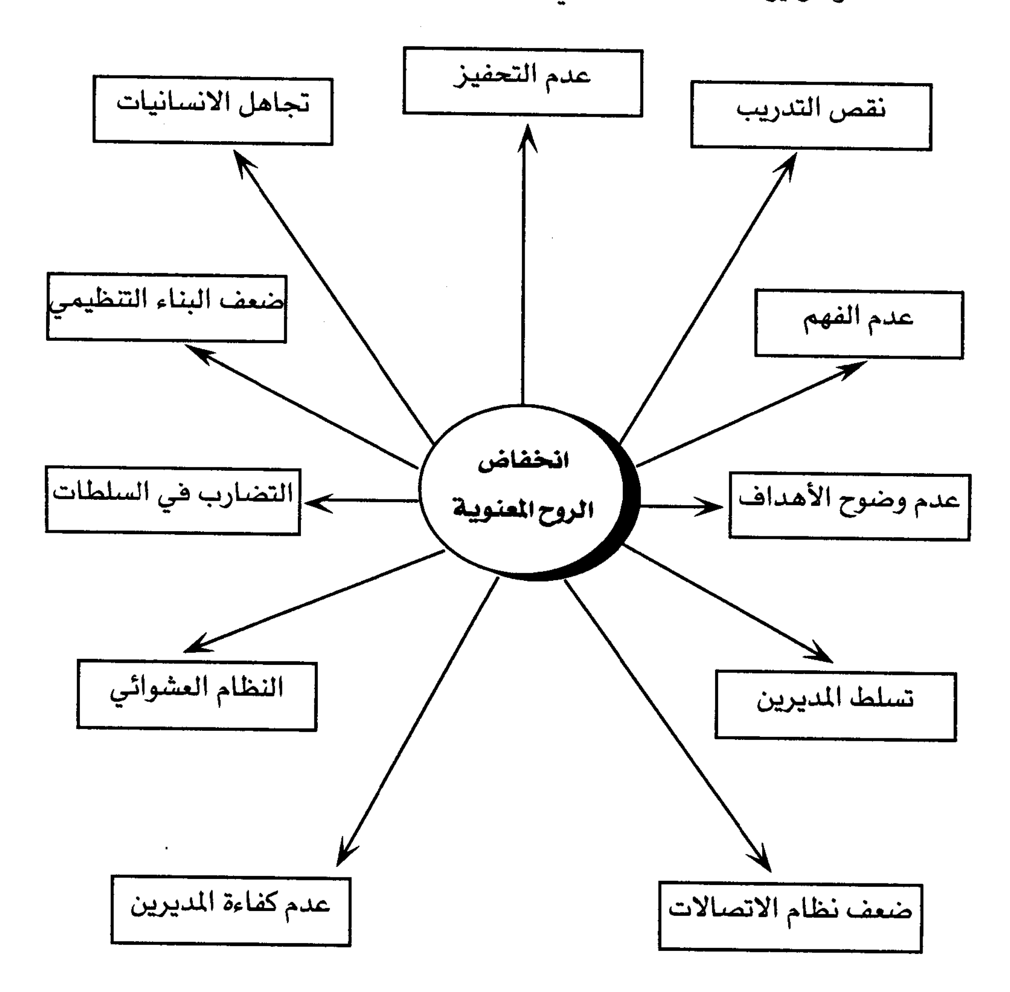
الصعوبات التي تواجه القائد أثناء الأزمة:

١- عوائق الاتصال.

٢- شعور العاملين باللامبالاة وما ينتج عن ذلك من آثار سلبية.



٣- انخفاض الروح المعنوية للعاملين ويرجع السبب في ذلك إلى مجموعة من العوامل يوضحها الشكل التالي:



٤- العزلة في مكان تقيد حركته.

٥- التعرض للإصابة والاستهزاء من قبل بعض العاملين.

٦- العمل في ظل الظروف غير عادية من التوتر والقلق والضغوط النفسية المتزايدة.

علاقة القائد بالأزمة:

هي علاقة تفاوضية وليست علاقة فوز أو هزيمة وفي هذا الصدد نشير إلى عدة أنماط من المباريات التفاوضية:

- مباريات الخط: وهي تعتمد كلية على الخط ويمكن تحليلها علمياً باستخدام قوانين ونظرية الاحتمالات.
- مباريات المهارة: وهي تعتمد على المهارة الفردية للمتبارين ولا يوجد للخداع أو التمويه نصيب فيها.
- مباريات استراتيجية: وهي المباريات التي تمتزج فيها المهارة بالخط وتعتمد كلية على الترابط والتداخل بين تصرفات وتوقعات المتباريين.
- مباريات المجموع الثابت: وهي التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين المتباريين ويعتبر مكسب أحدهما خسارة للآخر وبحيث يكون مجموع المكسب والخسارة للطرفين مساوياً للصفر.
- مباريات المجموع المتغير: وهي المباريات التي تجمع بين المنطقة المشتركة والصراع والتي يمكن للطرفين أن يتعاونا في بعض الوقت ويتنافسا في البعض الآخر ويكسب الطرفان ولكنهما يتساومان على توزيع مكسبهما.

تذكر

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لامكانية حدوث الأزمة بل وعدم الاستعداد الذاتي لها وعندما تفاجئهم الأزمة لا يجدون رصيداً لديهم سواء كان ذاتياً أو صنعه الآخرين لمواجهة الأزمات.

٢- التحفيز في ظل الأزمة: [٣٦]

إن تحفيز الأفراد ودفعهم لمواجهة الأزمات والتخلي عن الشعور بالاحباط والقلق والتوتر يستعدى التعرف على المراحل النفسية التي تمر بها الأزمة والتي تتمثل فيما يلي:

١- الاحتكاك:

ونعنى به تعارض الآراء واختلاف الأمزجة وما يتبع ذلك من ارتفاع الأصوات وتزايد حدة النقاش وتبادل الشتائم والألفاط الغير محببة وتمزق علاقات الصداقة واعلان العصيان للأوامر والتعليمات.

٢- المواقف الساخنة:

وهنا تزداد درجة الاحتكاك إلى الحد الذي يؤدي إلى مزيد من السخونة بما يدعو إلى جعل الموقف مهيأ للاشتعال حيث يواجه الأفراد بعضهم البعض الآخر بمزيد من الاحتكاكات والصراعات والتي قد تصل إلى التهديد بالتشابك بالأيدي والتهديد والوعيد.

٣ -اشتعال الموقف:

وهنا يبدأ صراع الأيدي حيث تسكت الكلمات ويكون للقوى العضلية شأن آخر.

٤- التصادم :

حيث يبدأ كل طرف تحطيم مصادر القوى التي يتمتع بها الطرف الآخر ونتائج التصادم غالبا ما تكون تحطيم القوى أو الشلل والتجميد وعدم القدرة على الحركة في الاتجاه الصحيح.

٥- التدهور :

وهو يمثل بنتيجة التصادم والتي تتمثل في صورة خسائر مادية وبشرية مما يؤدي إلى التوتر الشديد واتخاذ القرارات الانفعالية وردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.

٦-التخبط في القرارات :

حيث يضطر الفرد لاتخاذ قرارات تحت ضغوط لا تسمح له بالتفكير بشكل طبيعي والاستفادة من خبرة ورأي الآخرين بالاضافة إلى حالته النفسية والتي غالباً ما تقع تحت ضغط الانزعاج والانفعال بحيث لا تتاح له فرصة للتعمق والدراسة بالاضافة إلى ما ينتابه من خوف وحذر شديد يفقدانه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

٧-التفكك :

إن المرور بالخطوات السابقة يتسبب في احداث خلل في مدى قدرة الفرد على الاستمرار ومن ثم يؤدي ذلك إلى حدوث تفكك في الكيان بما يهدد بالانهيار التام أو الاكتفاء بفقدان أحد المقومات في سبيل الاحتفاظ ببقية المقومات اللازمة للبقاء.

٨ -إعادة النظر:

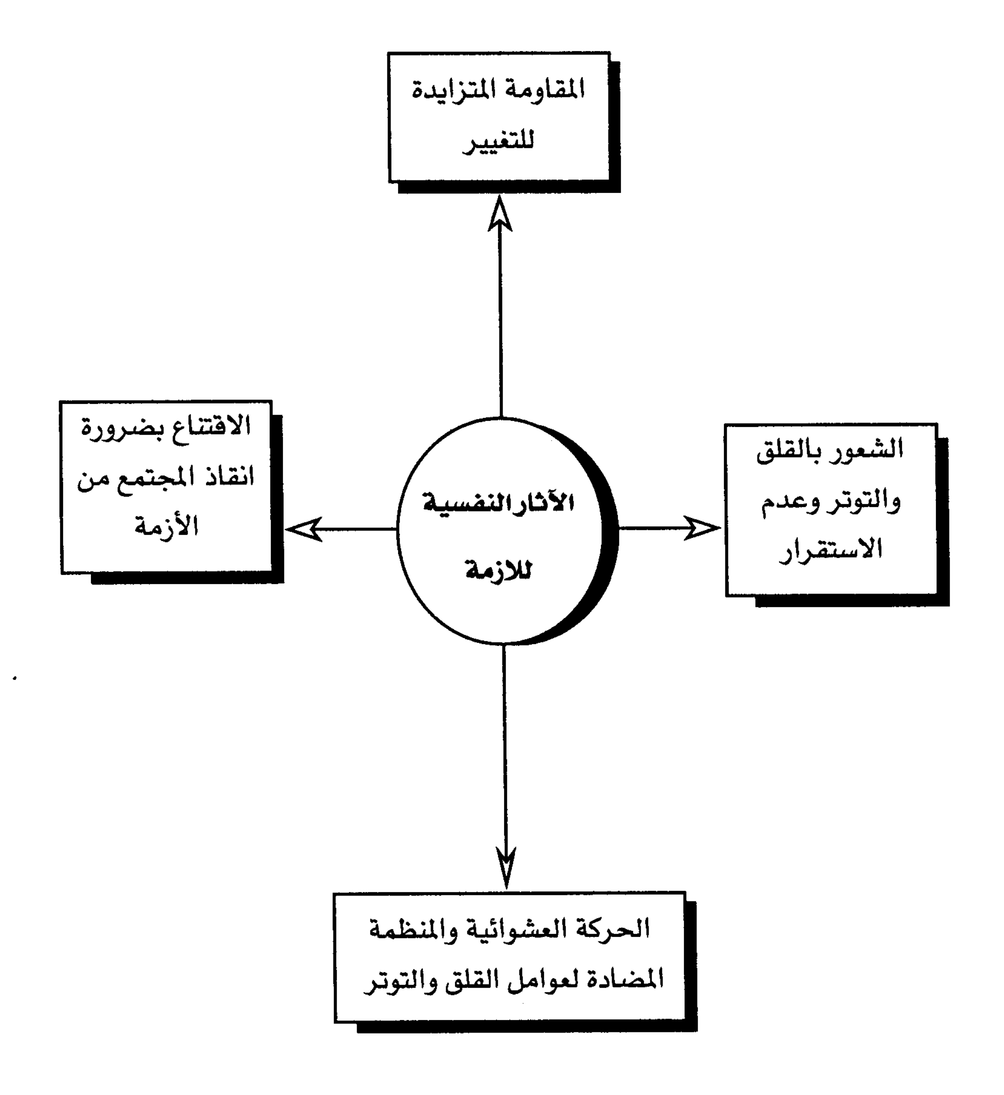
وفي هذه المرحلة يتم تقديم التنازلات واعادة ترتيب الأمور بما يتناسب مع الآثار التي نجمت عن الأزمة ويتم اعادة النظر في الأهداف والأولويات والمعايير المستخدمة في التقييم.

٩- اختيار أهداف بديلة :

يتم اعادة الثقة من جديد في ضوء رؤية جديدة تدعو الآخرين إلى المشاركة في اعادة بناء الثقة من أجل الفرد واستمراره قوياً شامخاً وذلك في ضوء فلسفة جديدة من أن الأفكار السلبية تضعنا أمام الأفكار الايجابية فهي التي تدفعنا وتشحذنا بالطاقات مع تجنب السلوكيات الضارة والسير بجرأة وجسارة.

١٠- التطوير :

تمثل هذه المرحلة النظرة المستقبلية والاستفادة الكاملة من التجربة المريرة التي مررنا بها ومن ثم فإن علينا أن نطور امكانياتنا المادية والبشرية ونتعلم أن علينا أن ننجح في مواجهة الأزمة قبل تفاقمها ولتتذكر أننا هنا نحاول أن نتعلم التزحلق على الجليد وسوف ننهض في كل مرة نقع فيها فالسقوط شيء واقعي لا نستطيع تجاهله أما الرفاهية والراحة فنادراً ما تخلق انتصاراً أو تحقق نجاحاً.



٣-الاتصالات:

- من أهم أسباب نشوء الأزمات هو اختلاف المنظور الذي ينظر به كل فرد عن مناظير الآخرين إي الحقيقة الواحدة حيث يتلون منظار المرء إلى الحقيقة بلون تسهم في صنع أصباغ خبرته الخاصة وتجربته الذاتية ومعتقداته ومستوى ثقافته وتقلب أحواله النفسية وحوافزه الشخصية. (٣٧)

● ويبدو أن مسألة الاتصالات تعد أكثر أهمية عندما تقع أزمة من الأزمات حيث يكون وقت المدير ضيقاً وعليه أن يكون مستعداً مقدماً لمواجهة مثل هذه المواقف ومن ثم فإنه يجب التركيز على العناصر التالية أثناء الأزمات:

١- طبيعة الجمهور الذي سيخاطب قبل أن تقع الأزمة وذلك حتى يمكن وضع خطة لإدارة الازمات يحدد فيها الجمهور المخاطب وكذا الشخص الذي سيتحدث إلى هذا الجمهور ونوع المعلومات التي تقدم.

كما يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي: [٣٨]

أ- أماكن تواجد الجمهور.

ب- كيفية الحديث مع الجمهور.

- هل يتم عقد اجتماع بمقر الشركة؟

- هل يتطلب الأمر عقد لقاء صحفي؟

ج- ما هي المدة الزمنية اللازمة لاجراء برنامج الاتصالات؟

(٢) الهدف من اجراء الاتصالات وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

أ- هل تعرف ما تريد قوله بالضبط؟

ب- هل الهدف من الاتصال تهدئة الجمهور أم تحذيرهم؟

ج- كيف يمكن تجنب اساءة الفهم؟

(٣) الرسالة المزمع كتابتها قد تأخذ شكل البيان الصحفي والذي يركز على احاطة وسائل الإعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي اتخذت وهي تشتمل على مجموعة من التغيرات باختلاف نوع المنظمة وطبيعة الأزمة وتتمثل تلك المتغيرات فيما يلي:

أ- النغمة:

هل هي نغمة تفاؤل أو غضب أم استرضاء .... ؟

ب- المحتوى:

هل تريد توصيل الحقائق أم الآراء أم التوقعات .. ؟

ج- مستقبل الرسالة:

- ماذا يعرف مستقبل الرسالة عن المنظمة؟

- وعن الأزمة التي تواجهها؟ وعن قدرة المنظمة على مواجهة هذه الأزمة ...؟

٤-المتحدث الرسمي حلال الأزمة:

إن اختيار متحدث رسمي يتمتع بمصداقية عالية لدى الأطراف المعنية التي يخاطبها يعد أمراً حيوياً وهاماً في معالجة الأزمات وقد يسمح لذلك المتحدث بعقد مؤتمراً صحفياً أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بما تحتاج إليه من بيانات.

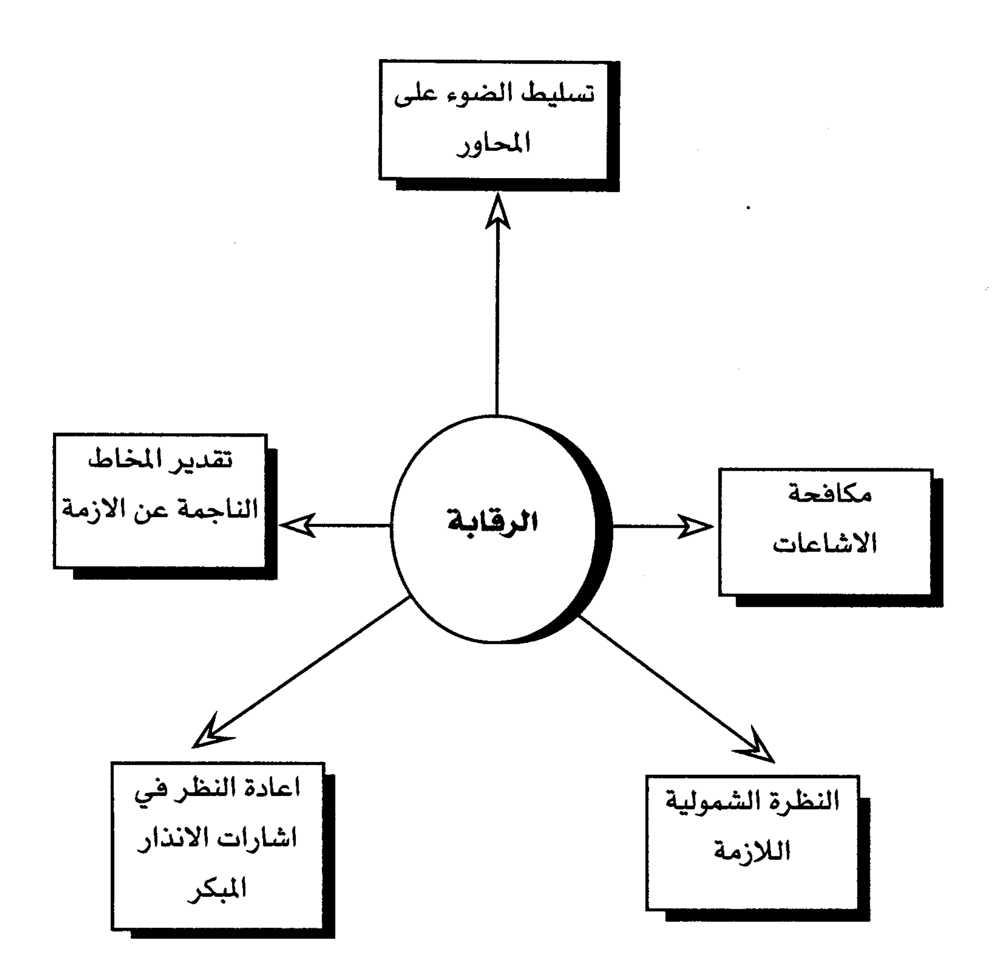
٥- الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة بها:

وهي تلك المصادر القادرة على تقديم النصح والارشاد أثناء الأزمة حيث يجب تحديدها بدقة ووضوح وتحديد أماكن تواجدها وسبل الاتصال بها وتحديد التخصصات الدقيقة لكل مصدر وأوجه الاستفادة منه وتكلفة هذه الاستفادة ومدى السرعة التي يمكن أن تقدم خلالها تلك النصائح والاستشارات.

٦-التقييم المستمر لنظم الاتصالات:

وتمثل هذه المرحلة تقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة حيث يجب **الاجابة على الأسئلة الآتية:**

- كيف علم الناس لأول مرة بالأزمة؟
- هل هناك أطراف شعرت بالاهانة لأنهم خارج دائرة الاتصال؟
- كيف استجابت المنظمة للأزمة؟
- هل نقلت الرسالة إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟



(٤) الرقابة

تتطلب العملية الرقابية ما يلي:

١- النظرة الشمولية الى الأزمة:[٣٩]

إن تقليل الآثار السلبية للعوامل المصاحبة للأزمة والتي تؤدي إلى تكوين ادراك مشوه وزائف عن بيئة الأزمة وأغراض الخصوم وبالتالي إلى عدم الاستجابة يدفعنا إلى النظر إلى الأزمة من خلال منهج النظم وذلك على النحو التالي:

أ- المدخلات :

يمكن القول أن مدى التحكم في الأزمة هو دالة في ثلاثة متغيرات هي:

- عدد الفاعلين الرسميين.
- عدد الفاعلين غير الرسميين وحركتهم وقدرتهم على الضبط.
- مدى تمركز أهلية اتخاذ القرار لدى كل فاعل أو عدد الأشخاص الذين يتعاملون بصورة بصورة مستقلة مع الأزمة في كل طرف.

ب- عمليات التحول:

- موضوعات النزاع لكل طرف.
- مدى اتساع وعمق المصالح المتبادلة الأخرى بين الطرفين المتنازعين.
- إمكانية المبادلة بين القيمة موضوع النزاع والقيم الأخرى ذات الأهمية المتماثلة لأحد جانبي النزاع.

جـ- المخرجات:

تظهر المصفوفة التالية أنواع المخرجات المحتملة :

المصالح المشتركة	عالية	منخفضة
عالية	أزمات تلاعب	ازمات توريط
منخفضة	أزمات حافة الهاوية	أزمات انفلات

❖ أزمات التلاعب:

هي أزمات تجريبية بمعنى أن كل طرف يجرب الطرف الآخر بقصد اكتشاف المدى الذي يمكن اجبار الطرف الآخر فيه على تقديم تنازلات.

❖ أزمات التوريط:

هي أزمات تتسم بوجود مصلحة مشتركة مرتبطة بين الأطراف المتصارعة رغم أن هذه الأطراف تعمل في ظل ظروف يصعب التحكم فيها مما قد يؤدي إلى التورط في أفعال وردود أفعال لم تكن في الحسبان.

❖ أزمات حافة الهاوية:

وهي أخطر أنواع الأزمات من حيث مستوى الحدة وامكانية الانحراف إلى مستوى التصادم الفعلي وتتسم هذه الأزمات بدرجة مرتفعة من الخطر وفي نفس الوقت تتصف بدرجة عالية من القابلية للتحكم وتسعى تلك الأزمات إلى ترتيب أقصى درجة ممكنة من الضغوط على الطرف الآخر للتسبب في أمر واقع جديد يتم فرضه.

❖ أزمات الانفلات:

يتم هذا النوع من الأزمات في اطار مصالح مشتركة ضئيلة وعلاقات تنافس ذات حصيلة صفرية وهذا النوع من الأزمات يتسم بالتعقيد نظراً لتواجد عدة أطراف وليس طرفين اثنين ويعنى ذلك أن الأزمة تصبح حركية أي أنه يمكن تحليلها إلى عدد من الأزمات المتزامنة كل منها يسجل تصعيداً بين طرفين اثنين :

الوصايا العشرة للتعامل مع الأزمات

١- التركيز على الهدف.

٢- حرية المبادأة.

٣- المباغتة.

٤- الحشد .

٥- التعاون.

٦- الاقتصاد في استخدام القوة.

٧- السيطرة.

٨- الأمن والتأمين.

٩- المواجهة السريعة.

١٠- الأساليب الغير مباشرة.

٢-اعادة النظر في اشارات الانذار المبكر: (٤٠)

ويتطلب ذلك بما يلي:

أ- التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف اشارات الانذار.

ب- تقييم تأثير الامكانيات الحالية للمنظمة على قدرتها في مجال اكتشاف اشارات الانذار.

جـ- تحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية.

د- اعادة تصميم المنظمة لزيادة فاعلية اكتشاف اشارات الانذار.

٣-تسليط الأضواء على المحاور الأربعة التالية: (٤١)

أ- مشاكل توافر المعلومات في ظروف الأزمة.

ب- المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار أثناء الأزمة.

ج- أساليب الاتصال مع الخصم أثناء الأزمة وكيفية المحافظة عليها.

د- وسائل التنسيق بين الإدارات والاجهزة المعنية بالأزمة.

٤-لتقدير المخاطر الناتجة عن الأزمة ينبغي مراعاة ما يلي: (٤٢)

أ- ملكية المنظمة.

ب- قنوات الاتصال.

ج- حجم المنظمة وكفاية التأمين.

د- المخاطر المرتبطة بالمنتجات والخدمات.

هـ- مستوى الوعي العام بالمنظمة.

٥- مكافحة الاشاعات:

- تمتلك الاشاعات قوة غير عادية على الانتشار الأمر الذي قد يعرض المنظمة لتهديد خطير وقد يكون لبعض الاشاعات تأثير محدود غير أنه في مرحلة ما لا بد من مواجهة الاشاعات.
- أيا كان الموقف فإن لديك ثلاثة خيارات هي:
  - الصمت.
  - النفي الرسمي.
  - الاعلان.
- وإذا قررت أن تفعل شيئاً لمواجهة الاشاعات فإن الخطوة التالية تتلخص في أن تحدد لمن توجه جهودك ثم اختار الوسيلة المناسبة لذلك.

٦- وأخيراً عزيزي المدير:

- إذا أردت أن تسيطر على الأزمة أو على الأقل تخفف من آثارها فعليك باتباع الآتي:

١- ركز على أهمية العمل الجماعي.

٢- اهتم بالنظرة الشمولية للموقف.

٣- قم بالتشخيص السليم للأزمة.

٤- طرح الحلو الواقعية.

٥- اطرح الأمل والتفاؤل في نفوس العاملين.

٦- تصدى للشائعات بحزم وبشكل سريع وموضوعي.

٧- استفد من خبرات وتجارب الآخرين.

٨- وتذكر أنه «بعد العسر يسر».

قائمة المراجع
حسب ترتيب ورودها في هذا الفصل

١- د. محمد رشاد الحملاوي - إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية - الطبعة الأولى - مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٩٣ .

٢- د. عباس رشدي العماري - إدارة الأزمات في عالم متغير - مركز الأهرام للترجمة والنشر - القاهرة - ١٩٩٣ .

٣- د. السيد عليوة - إدارة الأزمات والكوارث - حلول عملية أساليب وقائية - سجل العرب - القاهرة - ١٩٧٧ .

٤- د. محمد رشاد الحملاوى - مرجع سابق - ص ١٩ .

٥-، ٦-، ٧- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ٥ وما بعدها.

٨-، ٩- د. عباس رشدي العماري - مرجع سابق - ص ١٥ وما بعدها .

١٠- د. محمد رشاد الحملاوي - مرجع سابق - ص ١٩ .

١١- د. محمد عبد النبي حسن - مهارات إدارة الأزمات - مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة - ١٩٩٦ - ص ١٢ .

١٢- د. أحمد سيد مصطفى - المدير في البيئة المصرية - غير مبين الناشر - القاهرة - ١٩٩٦ - ص ٣٤٩ .

١٣- د. محمد عبد النبي- مرجع سابق - ص ١١ .

١٤- د. عباس رشدي العماري - مرجع سابق - ص ١٣ .

١٥- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ١٧ .

١٦- د. سمير محمد فريد - إدارة الأزمات - محاضرات تدريبية.

١٧- أنيس فرنسيس منصور - الخطر وإدارته - مكتبة عين شمس - ١٩٧٨ - ص ٢٤ .

١٨ - د. محمد رشاد الحملاوي - فاعلية نظم الانذار المبكر - مكتبة عين شمس - ١٩٩٥ - ص ٢٥ .

١٩- د. محمد رشاد الحملاوي - المرجع السابق - ص ٩ .

٢٠- د. محمد رشاد الحملاوي - المرجع السابق - ص ٢٥ .

٢١- د. مدحت محمد أبو النصير - نظرية الأزمة وإدارة الأزمات - المؤتمر السنوي الثالث - وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري - القاهرة - ١٩٩٣ - ص ٢٦٤ .

٢٢- د. سمير محمد فريد - محاضرات تدريبية.

٢٣- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ١٨ .

٢٤- د. محمد عبدالغني - مرجع سابق - ص ٣٨ .

٢٥- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ٢٥ .

٢٦- د. محمد رشاد الحملاوي - محاضرات تدريبية .

٢٧- د. محمد عبد الغني - مرجع سابق - ص ١٠٢ .

٢٨- د. محمد عبد الغني - مرجع سابق - ص١٠٦ .

٢٩- د. صقر حنيدق - محاضرات تدريبية.

٣٠- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ٤٤ .

٣١- د. محمد عبدالغني - مرجع سابق - ص ٢٢ .

٣٢- د. محمد رشاد الحملاوي - فاعلية نظم الانذار - مرجع سابق - ص ٦٥ .

٣٣- د. محمد رشاد الحملاوي - فاعلية نظم الانذار - مرجع سابق - ص ٦٦ وما بعدها.

٣٤- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ١٨ .

٣٥- د. محمد عبدالغني - مرجع سابق - ص ١٤١ .

٣٦- د. محمد عبدالغني - مرجع سابق - ص ٢٢ .

٣٧- د. عباس رشدي العمارى - مرجع سابق - ص ٢١ .

٣٨- د. محمد رشاد الحملاوي - إدارة الأزمات - مرجع سابق - ص ١١٥ .

٣٩- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ٤٩ .

٤٠- د. رشاد الحملاوي - فاعلية نظم الانذار - مرجع سابق - ص ١٠٥ .

٤١- د. السيد عليوة - مرجع سابق - ص ٢٨ .

٤٢- د. رشاد الحملاوي - فاعلية نظم الانذار - مرجع سابق - ص ١٠٥ .

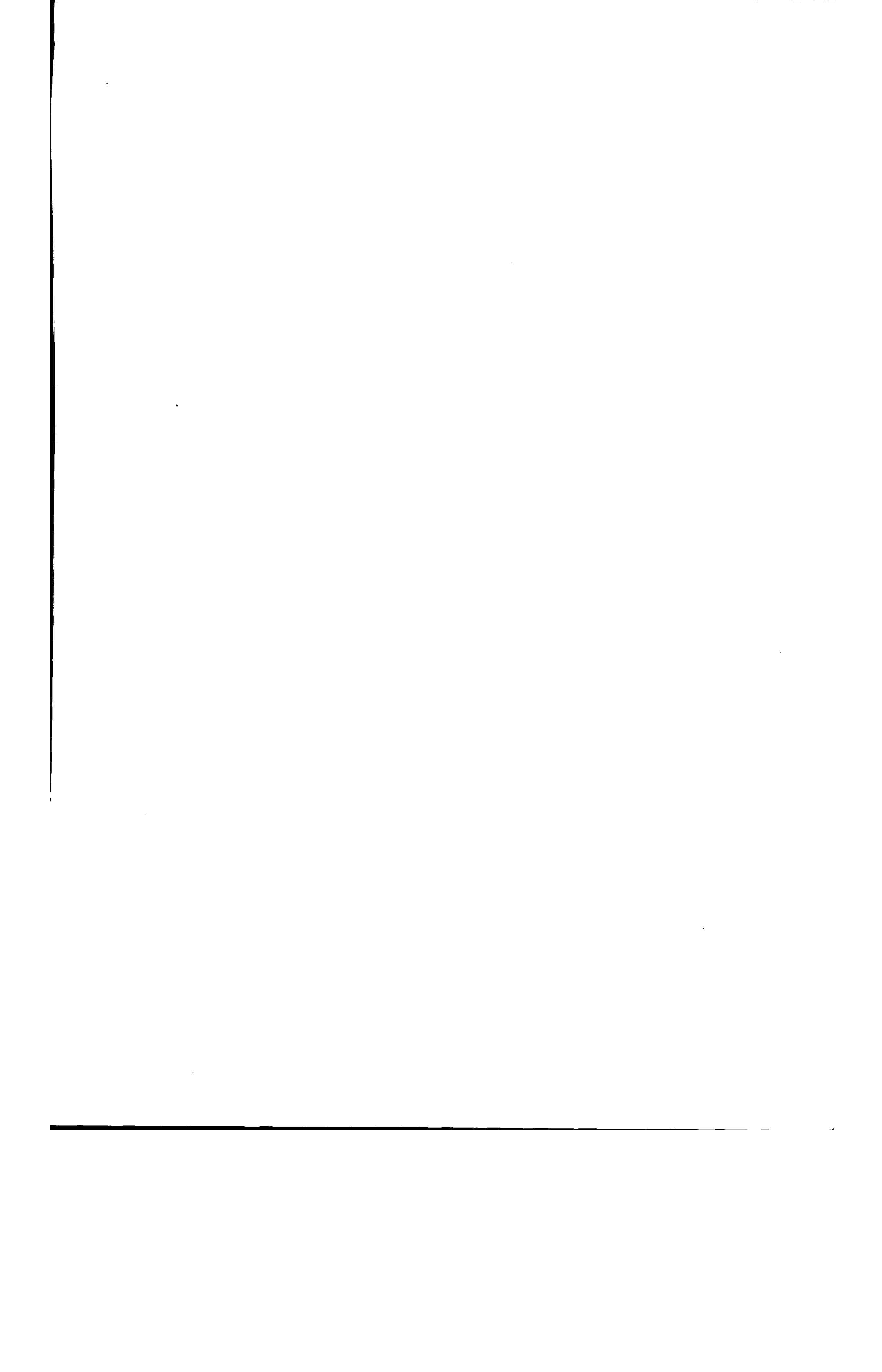
٤٣- الحالة من إعداد د. عباس رشدي.

٤٤- الحالة من إعداد د. السيد عليوة.

٤٥- الحالة من إعداد د. محمد رشاد الحملاوي.

٤٦- أ. محمد كامل عبدالصمد - ظرفاء ولكن حكماء - الدار المصرية اللبنانية - غير مبين سنة النشر.

٤٧- أ. محمد كامل عبدالصمد - ظرفاء ولكن حكماء - الدار المصرية اللبنانية - غير مبين سنة النشر.



الفصل السادس
إدارة التفاوض

تقديم

- إن التفاوض هو سر الوجود الإنساني ... وذلك لكثرة التحديات التي يواجهها الإنسان في كل مكان نتيجة الصراع سواء كان على المستوى العائلي ... فهذا خلاف مع زوجتك ... وهذه مشادة بين أبنائك ... وهذا البائع يختلف معك ..

- أو كان الصراع في مجال العمل فها أنت تطلب ترقية ورئيسك يصمم على الرفض... وها أنت تأمر مرؤوسيك وهم يختلفون معك... وهذه الأوامر تأتيك من رئيسك المباشر ولكنك غير مقتنع بها.

- وبالطبع ... فإن التعاون ليس نهاية التحديات ... ونحن لن ننجح أبداً في التخلص من خلافاتنا .. كما أننا لا نسعى للقضاء تماماً على التحديات ... بل يجب أن يتواجد قدر منها يجعل للحياة معنى وطعم .. وكل ما نرجوه هو أن نتعلم كيف نتعامل مع التحديات بأسلوب راق بناء ...

- غير أن المتشككون يسارعون بالقول بأن هذا الأمر يسهل الحديث عنه ولكن يصعب العمل به .. إن الاشتراك في حل المشكلات بالأسلوب البناء تماماً مثل عقود الزواج تبني على الإخلاص والمحبة .. ولكن من الصعب إن لم يكن من المستحيل العمل بها في عالم الواقع بكل ضغوطه وإغراءاته وعواصفه.

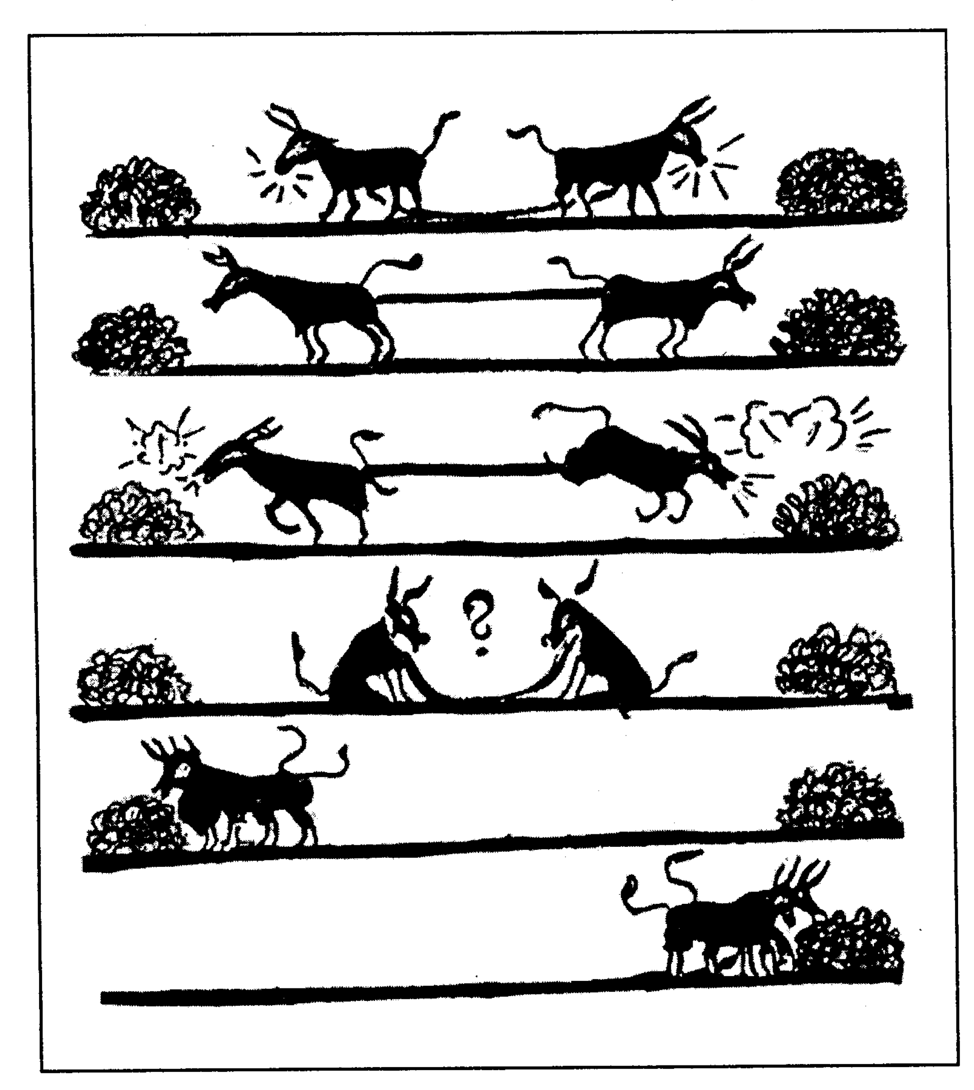
- فنحن في عالم الواقع نجد الكثير من العوائق التي تقف في طريق الوصول إلى حل مشترك للمشكلة... فمن السهل جداً أن ينقاد الإنسان للتورط في معركة شرسة لا شأن له بها ... أو يلجأ إلى موقف متشدد على خلاف عادته ... أو يسمح للآخرين باستغلاله تحت اسم الحب والعواطف.

- فكيف إذن نتعامل مع كل هذه التناقضات بطريقة بناءة ...؟ إن التعامل هنا يحتاج إلى نوع خاص من المهارات نستطيع من خلاله تحويل الصراع إلى نوع من التعاون... فهيا بنا نقرأ هذه الصفحات لنعرف كيف نكتسب هذه المهارات.

المفهوم

❖ عملية مناقشة بين طرفين تربطهما مصحلة مشتركة بهدف الوصول إلى اتفاق يحقق الرضا لكل من الطرفين.

❖ وهو عملية تحويل المواجهة إلى التعاون وتغيير الموقف من صراع للنقاش إلى مشكلة قابلة للحل.



مصطلحات عامة

فن التفاوض

❖ هو ترك الفرصة للآخرين لتحقيق أغراضهم باستراتيجيتك أنت.

العملية التفاوضية[1]:

(١) عملية اتصال مباشر بين طرفين أو أكثر.

(٢) تتأثر بمهارات أطراف التفاوض.

(٣) عملية تسير عبر مراحل متتالية .

(٤) عملية هادفة حيث يسعى أطرافها إلى إدارة وتنظيم الصراع حول موضوع ما.

(٥) عملية إدارية لها أبعادها التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية.

❖ **ويعتمد نجاح العملية التفاوضية على أربعة نقاط أساسية هي :**

(١) الإعداد الجيد للمفاوضات.

(٢) توخي الموضوعية والبعد عن المناقشات البيزنطية الغير هادفة.

(٣) استراتيجيات واقعية مبنية على أهداف واضحة.

(٤) المفاوض ذو الخبرة والمهام واحترام الذات.

شروط التفاوض :[2]

(١) العلاقة الإعتمادية المتبادلة بين الأطراف.

(٢) وجود خلافات أو نزاعات على المصالح.

(٣) وجود تكافؤ نسبي في القوة بين الأطراف المتعارضة.

(٤) الاقتناع بأن التفاوض يمثل الطريقة الأفضل لحل النزاع.

(٥) المعقولية والمرونة.

القوة التفاوضية

١- المعلومات [٣]:

- إن المعلومات قوة يمكن استخدامها كأداة رقابية في التأثير على سلوك الأفراد ومن هنا تنشأ المشاكل الكبرى في المفاوضات التي تزود أطرافها بمعلومات دون المستوى المطلوب.
- وتختلف المعلومات عن المعرفة ... فالمعرفة تمثل حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات ودراسة طويلة يملكها شخص ما في وقت معين ويختلف بذلك رصيد المعرفة لدى الشخص الواحد من وقت لآخر بحصوله على مقادير جديدة من الخبرة.
- ويمكن القول بأن الغرض الأساسي من المعلومات هو زيادة مستوى المعرفة وتقليل درجة عدم الثقة فالمعلومات تزود مستقبليها بتصور عقلي عن فرد معين أو مجموعة من الأنشطة والأهداف .
- هذا وتوجد عدة مستويات للاتصالات في كل تفاوض أحدهما مباشر ويحتوي على المعلومات التي تقال على مائدة التفاوض. والآخر غير مباشر ويحتوي على المعلومات التي ترد عبر قنوات متنوعة غير رسمية.
- **وتمثل تلك القنوات الغير رسمية ما يلي [٤] :**

(١) تصريحات الرأي العام وتسريب الإشاعات.

(٢) محادثات غير رسمية .

(٣) حيل مهذبة للتملص.

(٤) مذكرات ومستندات متروكة عند عمد لكي يعثر عليها الطرف الآخر.

والآن تذكر

إن الحياة لعبة ... والتفاوض هو طريقة للحياة ... وإذا أردت أن تنجح فيجب أن تفهم اللعبة بكل أصولها.

٢- الوقت(٥) :

❖ يشكل الوقت عاملاً ضاغطاً على أطراف التفاوض حيث قد يدفعهم ذلك إلى :

أ- إدخال شخص جديد إلى دائرة التفاوض.

ب- اتخاذ موقف أكثر ليناً من ذي قبل.

جـ- التنازل عن بعض القضايا.

د- الانشغال بكمية الوقت التي مضت.

❖ تخضع القيود التي يفرضها عنصر الوقت في المفاوضات لقاعدة ٢٠/٨٠ وهي قاعدة أن ٨٠ ٪ من التنازلات تكون في آخر عشرون دقيقة من المفاوضات ومن ثم فإن المفاوض البارع يحتفظ بتنازلاته لآخر لحظة.

❖ إن إتاحة الفرصة للتفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها إلى إدراك الأمور قبل وقوعها.

❖ إن الناس في حاجة إلى الوقت لتقبل أي شيء جديد وأهمية وقت القبول بالنسبة للتفاوض تماثل أهميته في الحياة فالمفاوض الماهر عليه أن يعطى التسلسل الخاص بالأحداث وهو :

١- إفتراضات . ٢- حقائق.

٣- قضايا. ٤- مواقف.

٥- قرارات.

❖ ومن ثم فإذا ما أردت أن تغير من موقف خصمك فلا بد أن تعطيه الوقت الكافي لكي يغير افتراضه.

٣- السلطة :

❖ وهي تعني القدرة أو إمكانية فعل الأشياء .. أي ممارسة السيطرة على الناس والأحداث والمواقف وعلى النفس .

❖ صاحبي السلطة الحقيقية نادراً ما يكونوا هم الجالسين على موائد المفاوضات وعادة ما يكون لديهم دوافع وأولويات مختلفة عما لدى المفاوضين ولا سيما أن الأنانية والأخطاء الجسيمة تكلف كثيراً عند لقاءات القمة .

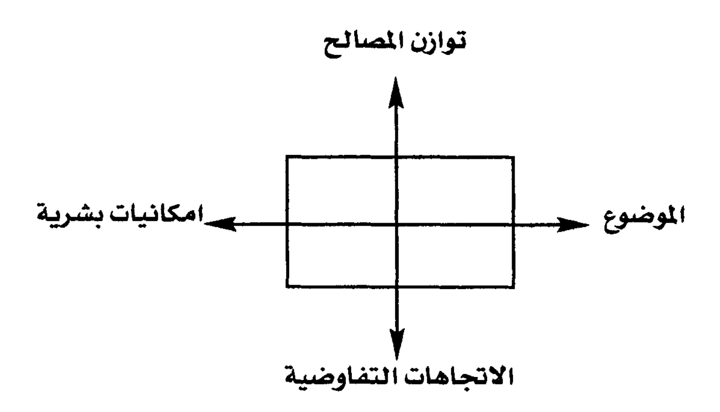
❖ أي أن السلطة المطلوبة على مائدة المفاوضات هي السلطة المحدودة وليست السلطة الكاملة فالمفاوضون محدودي السلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم.

❖ وتتمثل القيود المفروضة على السلطات فيما يلي :

- القيود المالية .
- القيود القانونية.
- قيود هندسية .
- القيود الزمنية .
- قيود الاجراءات والسياسات.
- قيود اللجان.

الموقف التفاوضي [٦]

يتكون التفاوض من أربعة محاور أساسية :



١- موضوع التفاوض: (الصراع، التعاون)

❖ إن كل المفاوضات تحتوي على نقطة مشتركة بين الصراع والتعاون وإذا ما تركز موضوع التفاوض على الصراع فإن الأطراف المشتركة لن تبذل أي جهد في النقاش للوصول إلى التفاهم .

نحن نريد

هم يريدون

التركيز على موضوع الصراع

❖ ومن ثم يرتكز التفاوض الناجح على جهد تخطيطي كبير للوصول إلى نقطة تفاهم ومحاولة خلق روابط بينها وبين المواقف غير المشتركة وذلك أملاً في تقليل حدة الصراع والوصول إلى الخطط المرنة التي يمكن استخدامها كمرشد وليس كخطة غير قابلة للتغيير.

❖ والوصول إلى الأرضية المشتركة لا يعنى بأي حال التنازل عن الطلبات الغير قابلة للتفاوض والتي تكون ذات طبيعة أخلاقية أو دينية أو مهنية أو اقتصادية ولا يعنى أيضاً الوصول إلى الأرضية المشتركة تقديم العديد من التنازلات بلا أي مقابل ولا يعنى أيضاً الاستجابة إلى الادعاء بأن القضية غير قابلة للحل الوسط.

❖ ولكن الوصول إلى الأرضية المشتركة يستلزم أن يحقق السؤال التفاوضي أهدافه من حيث جذب الانتباه وجمع المعلومات وتشجيع الأطراف الأخرى على المشاركة وفي نفس الوقت يتطلب الوصول إلى الأرضية المشتركة تجنب الأسئلة التي تكشف عن الجهل أو التطفل أو التي تتم عن عدم الانتباه.

٢- الإمكانات البشرية :(٧)

❖ ونقصد بها أطراف التفاوض حيث يجب أن يتوافر في المفاوض الماهر طلاقة اللسان ومعرفة اللغات والثقافة الواسعة والقدرة على إدارة دفة المباحثات وبصفة عامة يجب أن يتوافر في المفاوض الماهر المهارات التالية التي تعتبر مزيج من العلم والفن والخبرة والدراية والتدريب :

(١) القدرة على التحدث مع الآخرين.

(٢) القدرة على التركيز على المسائل الهامة وترك المشاكل الفنية للمتخصصين.

(٣) الاستعداد العقلي والجسماني .

(٤) سهولة التعبير ووضوحه.

(٥) القدرة على الإيضاح الصحيح.

(٦) القدرة على مناقشة موضوعات التفاوض علمياً وثقافياً.

(٧) القدرة على إعطاء الانطباع المريح عنك.

(٨) القدرة على تلافي مأزق المفاوضات بلباقة.

(٩) القدرة على إثارة الأسئلة والاستفسارات.

(١٠) تجنب الإجابة على الأسئلة المغلقة بنعم أو لا .

(١١) تجنب تضييع الوقت في المجادلات أو المناظرات والموضوعية في المناقشات.

٣- توازن المصالح :[٨]

إن توازن المصالح يشجع على زيادة القوى الدافعة الداخلية لكل طرف نحو الوصول إلى اتفاق ... فلا بد من تحديد :

- ماذا نريد نحن ...؟
- وماذا يريد الطرف الآخر ..؟

ماذا نريد نحن ...؟

- إن الإجابة على هذا التساؤل يتطلب مقدرة عالية على تحديد الأهداف الرئيسية ومقدرة أعلى على تحليل هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية ومقدرة ثالثة هي ترتيب الأولويات الخاصة بهذه الأهداف الفرعية .
- حيث يساعد هذا على استخدام تكنيكات التفاوض بمهارة فهناك بعض الأهداف الجزئية يمكن التنازل عنها للطرف الآخر كما يسهل وضع المقاييس التي تمثل الحد الأدنى والأقصى الذي يمكن الوصول إليه في التفاوض للأهداف الجزئية وبالتالي يمكن للمفاوض الانسحاب أو التوقف عن التفاوض.

ماذا يريد الطرف الآخر...؟

وهنا عليك أن ترى العالم بعيون مفاوضيك ... ماذا يريدون ...؟

- يريدون أن يشعروا بالفخر ...!! ربما.
- يريدون أن يتجنبوا الشعور بأنهم في ورطة ... !! ربما.
- يريدون أن يعترف بهم رؤساؤهم الآخرين ...!! ربما .
- يريدون أن يشعروا بأن ما يفعلونه له أهمية ... !! ربما.
- يريدون أن يراهم الآخرون مخلصين ... !! ربما.

٤- الاتجاهات التفاوضية :

ونعني بها معرفة ما يريده أطراف التفاوض :

(١) هل النية متجهة نحو تجميد الموقف ؟

(٢) هل النية متجهة نحو الخداع؟

(٣) هل النية متجهة نحو الانسحاب بهدوء؟

(٤) هل النية متجهة نحو الانسحاب الظاهري؟

(٥) هل النية متجهة نحو الانسحاب والتسويف؟

❖ وهنا علينا أن نحسب النتائج المتوقعة من كل بديل من هذه البدائل وأي هذه الاختيارات أفضل بالنسبة لنا ...؟

❖ هل النية متجهة نحو تجميد الموقف ...؟

عندما يكون هناك شك في الوصول إلى اتفاق على عمل محدد أو نتيجة محددة يمكن وضعها في صياغتها النهائية قبل بدء التفاوض ... وهذا التكتيك يحفه العديد من المخاطرات ويحتاج نجاحه إلى توافر عدة عناصر أساسية هي [٩]:

(١) احتمالات عالية لقبول الطرف المعارض للنتيجة في نهاية المطاف.

(٢) أن تفوق الخسارة التي يتكبدها الطرف المعارض في استمرار المعارضة من الناحية المادية والمعنوية الخسارة التي تحدث نتيجة تقبله الأمر الواقع.

(٣) أن يتأكد صاحب هذا التكتيك أن النتائج الأولى لإتباعها تنطوي على عوامل جذب ومحفزات للطرف المعارض تجعله يخفف من معارضته وأن تكون هذه النتائج سريعة الحدوث ولو بصورة جزئية.

❖ هل النية متجهة نحو الخداع ..؟

وهنا يتعمد المفاوض تسريب بعض البيانات الخاطئة عن موقفه ليخدع الخصم وذلك من خلال خطأ متعمد يرتكبه أحد المفاوضين أو من خلال أوراق يلقون بها في سلال المهملات على أنها مسودات لبعض تحركاتهم .

❖ هل النية متجهة نحو الانسحاب الهادئ ...؟

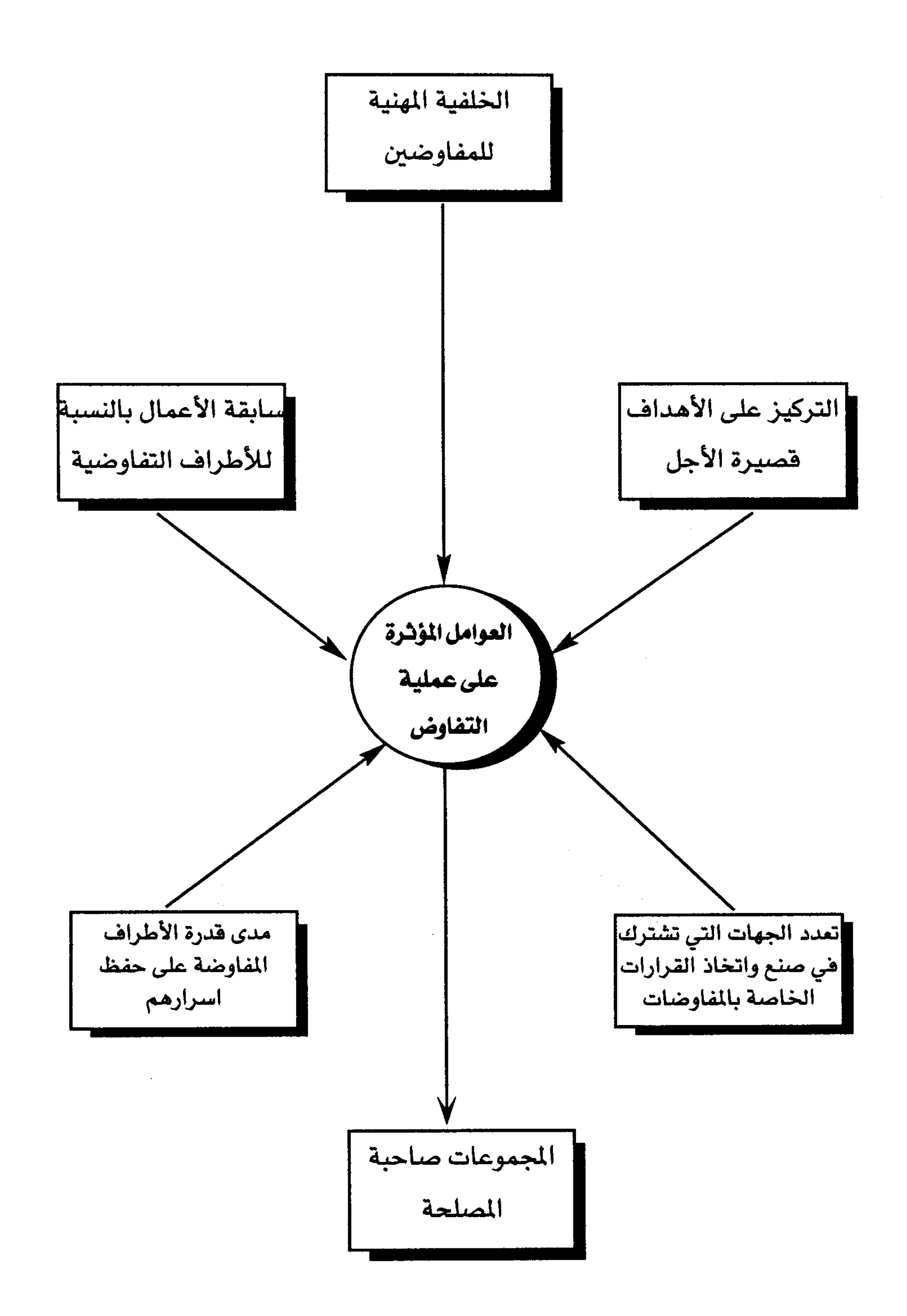
وهنا تتجه نية المفاوض إلى انقاذ ما يمكن انقاذه بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات ويحل المشكلة بكلمة اعتذار عما فات مبدياً استعداده لموافقة الطرف الآخر بعد ذلك.

❖ هل النية متجهة نحو الانسحاب الظاهري ..؟

ويلجأ المفاوض إلى هذه الاستراتيجية عندما يريد أن يحصل على القدر الأكبر من المميزات فيعلن انسحابه في اللحظة المناسبة وهو يعلم أن الصفقة لا رجعة فيها فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات.

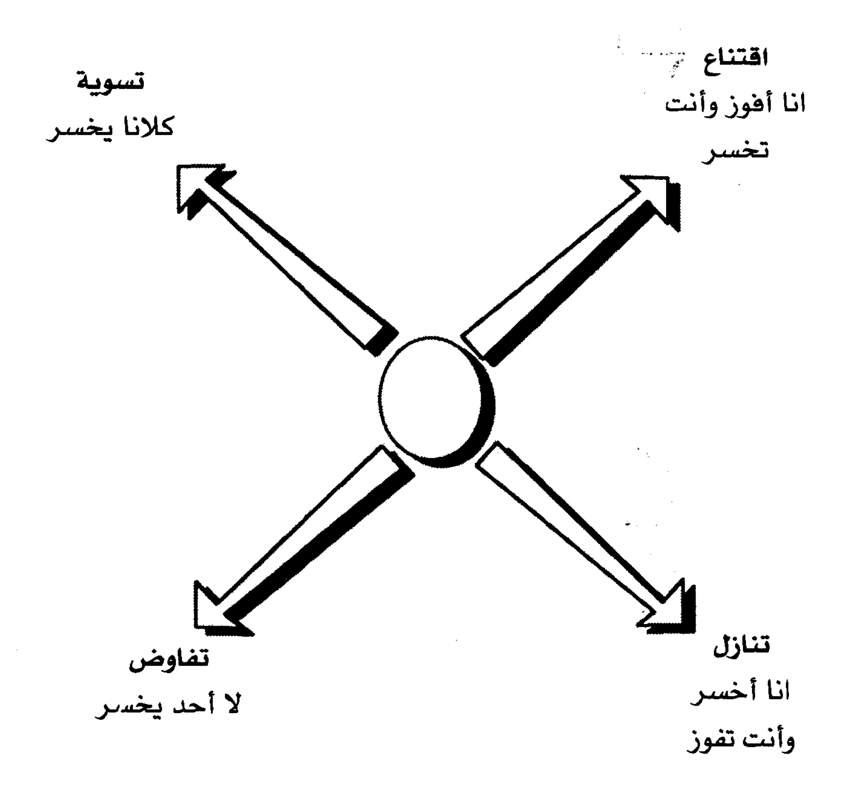
❖ هل النية متجهة نحو التسويف ...؟

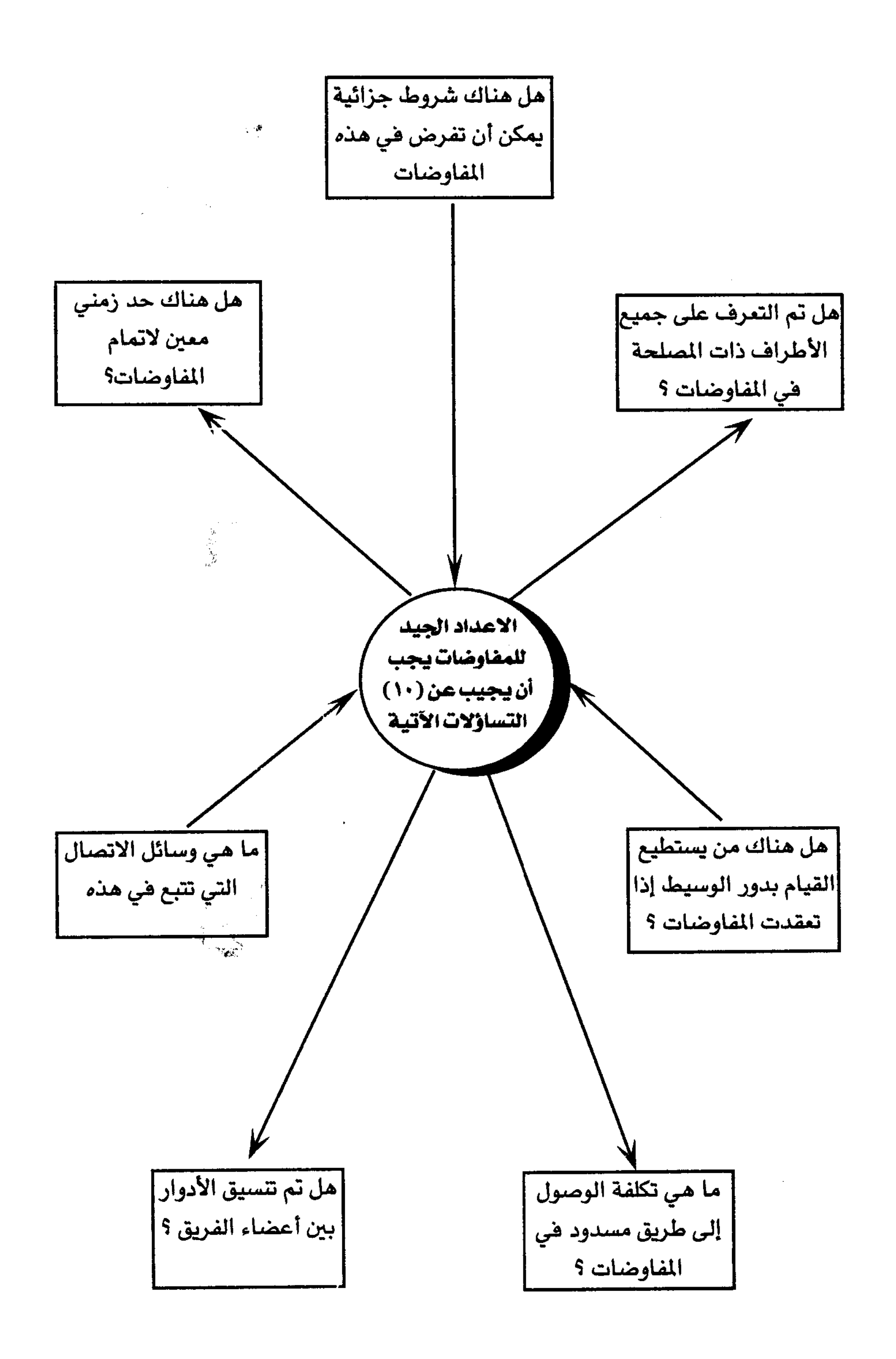
تهدف هذه الاستراتيجية إلى إعطاء فرصة أكبر للتفكير ودراسة مغزى سؤال الخصم وما ينطوي عليه من أهداف وتحركات ونلجأ إلى هذه الاستراتيجية عندما نتوقف أو نمتنع عن الرد الفوري أو نؤجل الإجابة على سؤال من الأسئلة بتغيير مجرى الحديث أو بالرد بسؤال مضاد.


الخلفية المهنية
للمفاوضين
سابقة الأعمال بالنسبة
للأطراف التفاوضية
التركيز على الأهداف
قصيرة الأجل
العوامل المؤثرة
على عملية
التفاوض
مدى قدرة الأطراف
المفاوضة على حفظ
اسرارهم
تعدد الجهات التي تشترك
في صنع واتخاذ القرارات
الخاصة بالمفاوضات
المجموعات صاحبة
المصلحة

السلوك الإنساني والتفاوض

هناك أربعة أنماط للسلوك الإنساني تجاه التفاوض يمثلها الشكل التالي :




هل هناك شروط جزائية
يمكن أن تفرض في هذه
المفاوضات
هل هناك حد زمني
معين لاتمام
المفاوضات؟
هل تم التعرف على جميع
الأطراف ذات المصلحة
في المفاوضات ؟
الاعداد الجيد
للمفاوضات يجب
أن يجيب عن (١٠)
التساؤلات الآتية
ما هي وسائل الاتصال
التي تتبع في هذه
هل هناك من يستطيع
القيام بدور الوسيط إذا
تعقدت المفاوضات ؟
هل تم تنسيق الأدوار
بين أعضاء الفريق ؟
ما هي تكلفة الوصول
إلى طريق مسدود في
المفاوضات ؟

الإعداد للمفاوضات

أولاً : اختيار فريق التفاوض :

من المفضل ألا يزيد فريق التفاوض عن خمسة أعضاء كما يمكن أن يتولى عملية التفاوض فرداً أو فردين من أعضاء الفريق :

❖ اختيار رئيس فريق التفاوض :

هناك مجموعة من الضوابط التي تحكم عملية اختيار رئيس فريق التفاوض منها :

(١) أن يكون قوى المنطق قادراً على التقدير واتخاذ القرار في سخونة تفاوضية.

(٢) أن يكون قادراً على الإصغاء الخلاق والظفر باحترام زملائه والخصوم.

(٣) أن يكون متفهماً لأساليب وطرق التفاوض والمشاكل المرتبطة بها.

(٤) أن يكون متحلياً بالصبر والهدوء ولا يلتفت إلى الأمور العاطفية.

(٥) أن يكون على علم ودراية بموضوع التفاوض ومتفهماً لجميع جوانبه .

❖ مهام رئيس فريق التفاوض[١١] :

(١) اختيار أعضاء فريق التفاوض .

(٢) إعداد خطة التفاوض .

(٣) القيام بدور المتحدث بإسم الفريق.

(٤) تحديد التنازلات الممكن تقديمها.

(٥) دعوة الفريق إلى المناقشات الجانبية إذا تطلب الأمر.

(٦) التأكد من تسجيل كل النقاط والموضوعات التي تم التحدث فيها أثناء إجراء المفارضات.

(٧) كتابة وإصدار التقرير النهائي لعملية التفاوض.

ارشادات لرئيس فريق التفاوض

(١) حدد نقاط ضعفك.

(٢) اشتري لنفسك وقتاً للتفكير.

(٣) لا تتسرع في إصدار القرارات.

(٤) لا تغضب لا تتساهل بل أحصل على ما تريد.

(٥) استمع بانتباه.

(٦) لخص كلامهم وأطلب منهم التصحيح.

(٧) اعترف بصحة وجهة نظر الطرف الآخر.

(٨) اعترف بمشاعر الآخرين.

(٩) اظهر الثقة .

(١٠) وافقهم بقدر ما تستطيع.

(١١) تناغم مع اتجاهاتهم.

(١٢) اعترف بسلطتهم وكفاءتهم.

(١٣) عبر عن رأيك دون استفزاز.

(١٤) دافع عن وجهة نظرك.

(١٥) اعترف بالخلافات بينكما بروح متفائلة.

(١٦) اطرح أسئلة تساعد على حل المشكلة.

(١٧) اطلب التضحية من الطرف الآخر.

(١٨) جرب قوة الصمت.

(١٩) تجاهل الهجوم.

(٢٠) أعد صياغة الهجوم الشخصي باستراتيجية ودية.

(٢١) أكشف الحيل.

(٢٢) تقدم بمطالب معقولة.

(٢٣) استغل حيلة خصمك لمصلحتك.

(٢٤) تفاوض بشأن المفاوضات.

(٢٥) اسألهم عن أفكارهم واجعلها أساساً لاقتراحاتك.

(٢٦) لا تتصرف عنهم بدعوى عدم منطقيتهم.

(٢٧) لا تتجاهل الرغبات الإنسانية الأساسية للآخرين.

(٢٨) حاول إجراء بعض المبادلات قليلة التكلفة كبيرة الفائدة.

(٢٩) اظهر لهم كيف أن الظروف تتغير.

(٣٠) وجه اهتمامهم إلى مقاييس العدالة .

(٣١) تقدم ببطء لتصل بسرعة.

(٣٢) لا تطلب منهم التزام نهائي حتى تصل إلى النهاية.

(٣٣) لا تندفع للانتهاء.

(٣٤) اشرح لهم نتائج التوصل إلى اتفاق مرحلي أو عدم التوصل.

(٣٥) استعرض أفضل بدائلك للتفاوض.

(٣٦) أبطل مفعول هجومهم.

(٣٧) حدد لهم بوضوح طريقة الحل.

(٣٨) اترك لهم فرصة الاختيار.

(٣٩) ضع الشروط التي تقلل نسبة المخاطرة بقدر الإمكان.

وأخيراً

حتى ولو كان باستطاعتك الانتصار ... تفاوض

❖ من يتفاوض[١٢] ....؟

١- استراتيجية المفاوض الواحد :

وفيه يقوم فرد واحد من كل فريق بعمليات المفاوضات وتقديم العروض معبراً بذلك عن آراء فريقه دون أن يكون لباقي أعضاء الفريق حق التدخل المباشر في المفاوضات.

وتتميز هذه الاستراتيجية بما يلي :

(١) منع الخصم من توجيه أسئلة للأعضاء الضعفاء في الفريق.

(٢) تحديد المسؤولية في شخص واحد.

(٣) سرعة اتخاذ القرارات والاستفادة من التنازلات التي يقدمها الخصم.

(٤) تجنب اظهار الفريق بمظهر الاختلاف في الرأي وعدم القدرة على اتخاذ موقف موحد.

٢- استراتيجية الجماعات المتفاوضة :

وهنا يستطيع كل فرد من أفراد الجماعات المتفاوضة التعبير عن رأيه وتقديم المقترحات والتنازلات أي يشترك اشتراكاً فعلياً في عملية التفاوض.

وتتميز هذه الاستراتيجية بما يلي :

(١) إمكان استخدام أشخاص بخلفيات ومهارات وخبرات متنوعة.

(٢) يمكن من التخطيط المسبق وتجميع الآراء.

(٣) تقدم أمام الخصم مجموعة معارضة واسعة.

(٤) يستطيع قائد الفريق توزيع الأدوار على أعضاء الفريق بالطريقة التي تمكنه من الحصول على أكبر قدر من التنازلات.

هذا ويتوقف اتباع استراتيجية معينة من التفاوض على :

(١) نوع الأفراد الذين يكونون فريق المفاوضات.

(٢) أهمية موضوع المفاوضات والصعوبات القائمة.

(٣) المدى الزمني المتاح للتفاوض.

(٤) المهارات أو المهام المطلوبة في المفاوضات.



- ❖ التعرف على الهدف النهائي للمباحثات.
- ❖ الاستعداد للاصغاء والاستماع.
- ❖ التعرف على الشخص الآخر كشريك.

ركائز المفاوض الماهر

الاستعداد العقلي والجسماني

- ❖ الصدق مع النفس :
  - هل أنا مؤهل لهذه المباحثات ؟
  - هل أنا مقتنع بما أقول ؟
- ❖ الموضوعية تجاه الآخرين :
  - هل أنا خائف من الطرف الآخر؟
  - هل متفق مع القيود المفروضة على ؟
  - ما هي فرص المناورة التي تحت تصرفي ؟

تحديد المتفاوضين

- ❖ تحديد المشاكل الفنية للمتخصصين.
- ❖ تأكد من أن الوفد المعارض يشغل المناصب الملائمة.
- ❖ تأكد من الصلاحيات المفوضة للوفد المعارض.

موضوع المباحثات

- ❖ تحديد جدول الأعمال.
- ❖ ترتيب الأولويات.
- ❖ إظهار بنود الاتفاق.
- ❖ الاتفاق على المناقشات الجانبية.
- ❖ تحديد الوقت المتاح للنقاش.

التحية

- ❖ قدم نفسك بتواضع .
- ❖ اطلب التعرف على اسماء الوفد المعارض بأدب جم .
- ❖ قدم التحية المناسبة.

الاتصال المباشر

- ❖ تحديد المسؤولية عند بدء الاتصال.
- ❖ بدء الاتصال بعبارة إيجابية بعيدة عن الأسف.
- ❖ البعد عن المبالغة.
- ❖ بدء الحديث بالأشياء المحببة.

منافس

١) يسعى للسلطة .
٢) يهاجم.
٣) جاهز للجدل.
٤) اهتمامات على حساب الغير.
٥) يستمع فقط إلى ما يرغب فيه.
٦) يركز على نفسه.
٧) يحب الفصال.
٨) يحب الاحتكار والسيطرة.
٩) يرى من جانب واحد .
١٠) لا يتعاون.
١١) يركز على المكسب.

متعاون

١) يؤكد .
٢) يشتغل ويستمع.
٣) يناقش الخطط بتوازن.
٤) يهتم بالعلاقات.
٥) استراتيجية مؤكدة ومحددة.
٦) يركز على حل المشكلات.
٧) يركز على روح الفريق.
٨) يستخدم أساليب مبتكرة.
٩) يناقش برغبة.
١٠) المواجهة والحسم.
١١) اتصال من الجانبين.

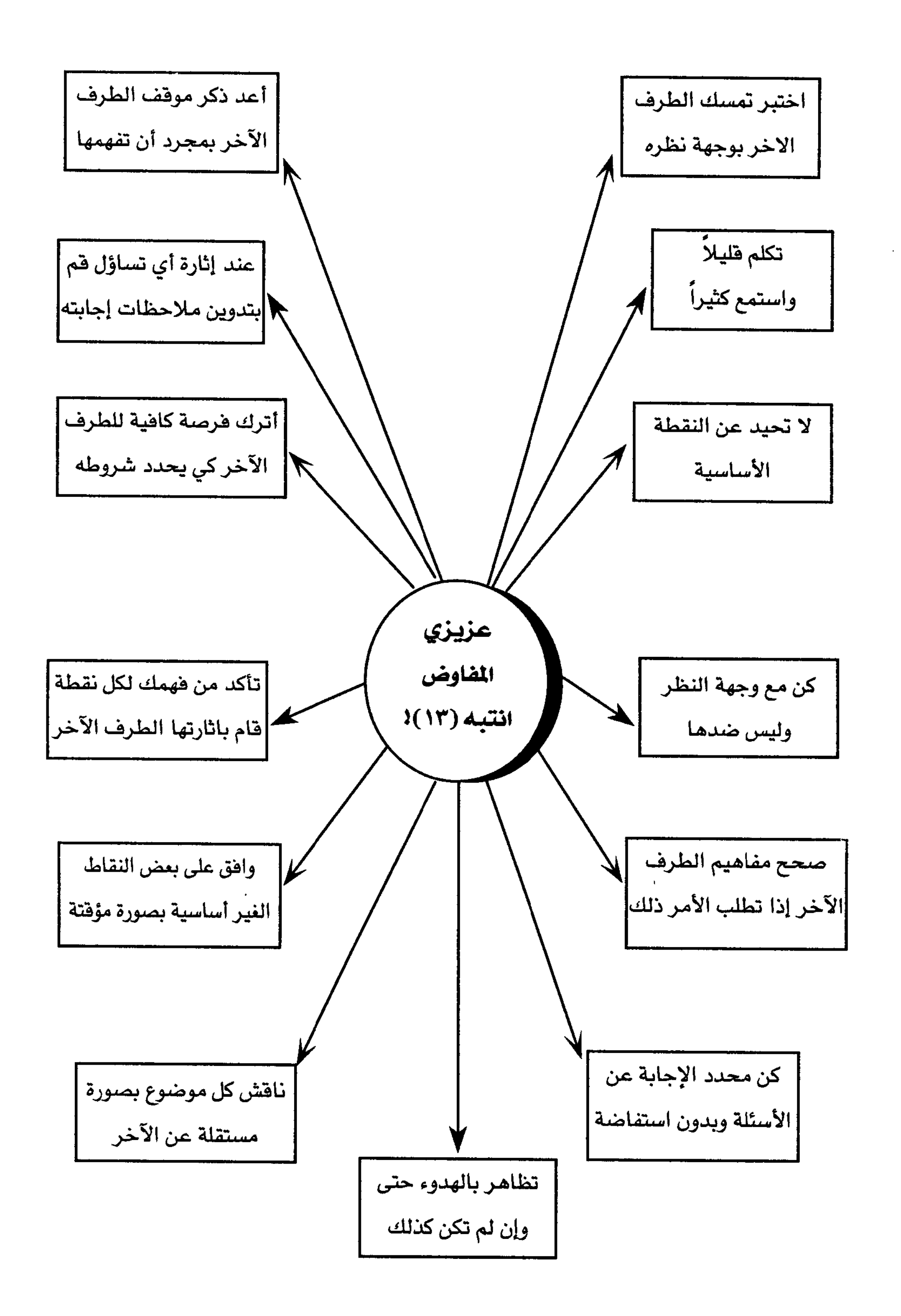
أنواع المفاوضين

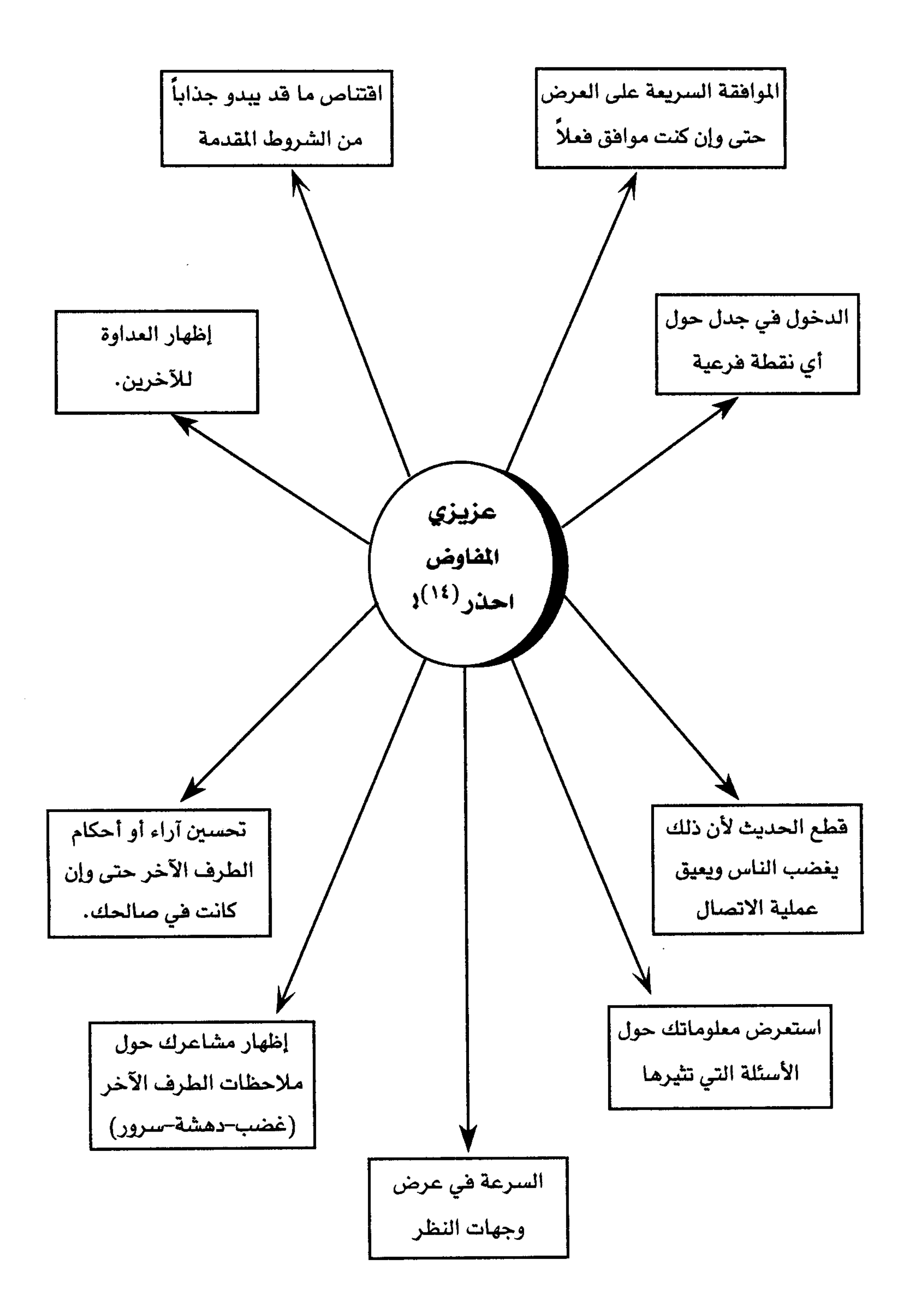
المتجنب

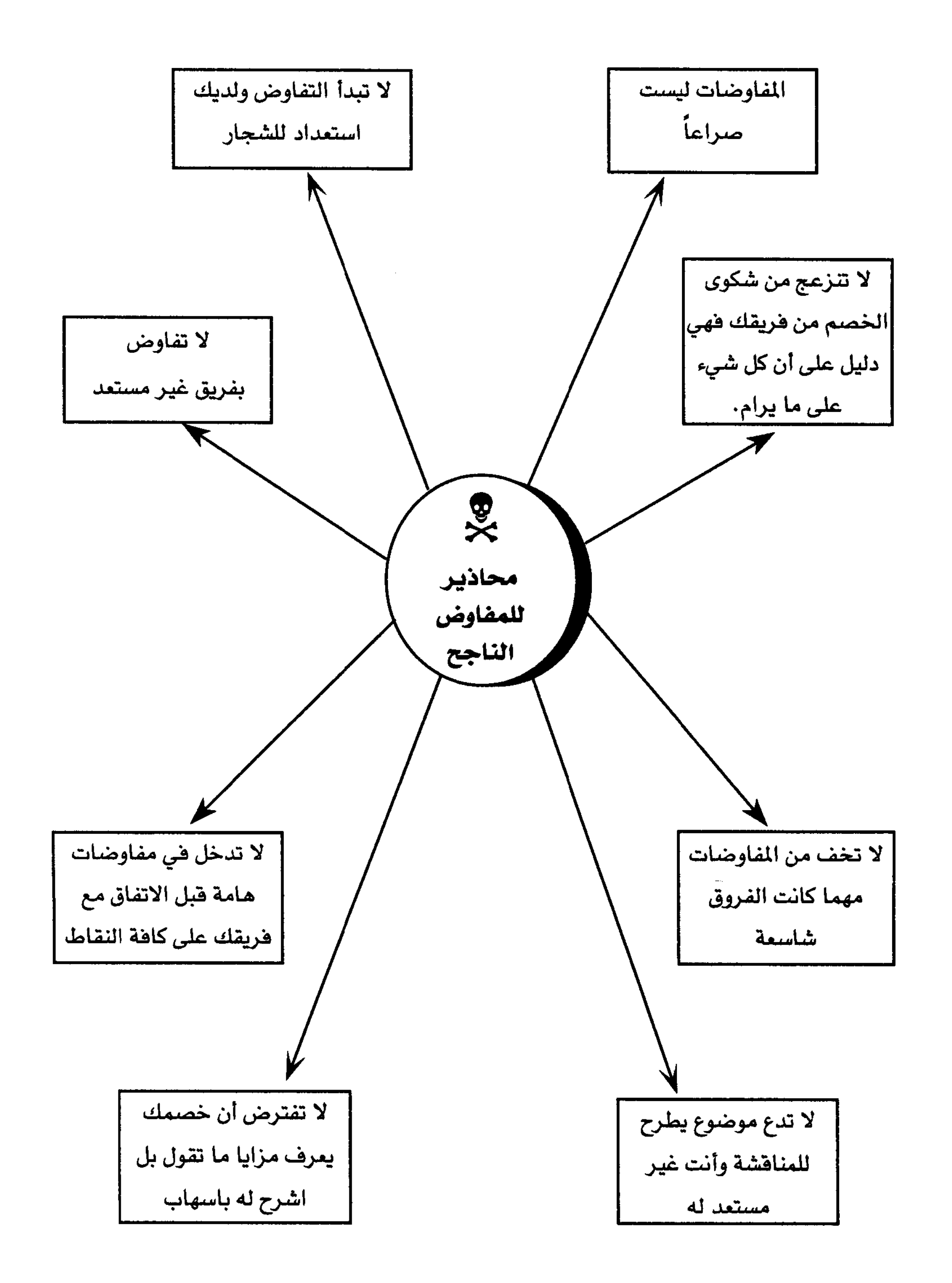
١) يكره التحدث .
٢) يراوغ.
٣) متشكك.
٤) ينسحب من الصراع.
٥) يتجنب المسؤولية.
٦) يكره المخاطرة.
٧) التأجيل والتراخي.
٨) يتمسك بالوضع الراهن.
٩) يستخدم ويلتزم بالقواعد السابقة.
١٠) متشائم -دبلوماسي- يتجنب الاتصالات.

متوافق

١) يتوافق ظاهرياً .
٢) يتصرف بحرص.
٣) يظهر الموافقة.
٤) يستخدم العلاقات لحسم الصراع.
٥) يترابط بالجماعة.
٦) لا يتناقش.
٧) يركز على الصداقة .
٨) يلتزم بشدة.
٩) يهدئ الصراع.
١٠) يضحي بنفسه ويتحمل الأعباء.


عزيزي
المفاوض
انتبه (١٣)؛
اختبر تمسك الطرف
الاخر بوجهة نظره
تكلم قليلاً
واستمع كثيراً
لا تحيد عن النقطة
الأساسية
كن مع وجهة النظر
وليس ضدها
صحح مفاهيم الطرف
الآخر إذا تطلب الأمر ذلك
كن محدد الإجابة عن
الأسئلة وبدون استفاضة
تظاهر بالهدوء حتى
وإن لم تكن كذلك
ناقش كل موضوع بصورة
مستقلة عن الآخر
وافق على بعض النقاط
الغير أساسية بصورة مؤقتة
تأكد من فهمك لكل نقطة
قام باثارتها الطرف الآخر
أترك فرصة كافية للطرف
الآخر كي يحدد شروطه
عند إثارة أي تساؤل قم
بتدوين ملاحظات إجابته
أعد ذكر موقف الطرف
الآخر بمجرد أن تفهمها


عزيزي المفاوض احذر(١٤)!
اقتناص ما قد يبدو جذاباً من الشروط المقدمة
الموافقة السريعة على العرض حتى وإن كنت موافق فعلاً
إظهار العداوة للآخرين.
الدخول في جدل حول أي نقطة فرعية
تحسين آراء أو أحكام الطرف الآخر حتى وإن كانت في صالحك.
قطع الحديث لأن ذلك يغضب الناس ويعيق عملية الاتصال
إظهار مشاعرك حول ملاحظات الطرف الآخر (غضب-دهشة-سرور)
استعرض معلوماتك حول الأسئلة التي تثيرها
السرعة في عرض وجهات النظر


محاذير
للمفاوض
الناجح
لا تبدأ التفاوض ولديك
استعداد للشجار
المفاوضات ليست
صراعاً
لا تفاوض
بفريق غير مستعد
لا تنزعج من شكوى
الخصم من فريقك فهي
دليل على أن كل شيء
على ما يرام.
لا تدخل في مفاوضات
هامة قبل الاتفاق مع
فريقك على كافة النقاط
لا تخف من المفاوضات
مهما كانت الفروق
شاسعة
لا تفترض أن خصمك
يعرف مزايا ما تقول بل
اشرح له باسهاب
لا تدع موضوع يطرح
للمناقشة وأنت غير
مستعد له

ثانياً : الاتفاق على استراتيجية عقد المفاوضات [١٥]:

هناك ثلاثة طرق محتملة من الممكن استخدامها لبدء التفاوض هي :

(١) مشروع العرض المكتوب :

وتتبع هذه الطريقة عندما يكون العرض سيتم تقديمه في صورة نهائية غير قابلة للمناقشة وتكون الإجابة المتوقعة من الطرف الآخر إما الرفض أو القبول.

(٢) مشروع العرض المكتوب الملحق بمناقشة :

وتتبع هذه الطريقة في حالة الرغبة في تجنب أي تلاعب أو في حالة عدم الفهم الناجم عن بعض العبارات اللغوية غير محددة المعنى وهذه الطريقة تساعد متلقي العرض على الدراسة المتأنية والمستفيضة استعداداً للمناقشة المزمع عقدها.

(٣) مشروع العرض الشفوي :

وتساعد هذه الطريقة في إيضاح أي غموض قد يشعر به أي طرف من أطراف التفاوض كما أنها تتيح لكل من طرفي المفاوضة التغيير بالإضافة أو الحذف في شروط عقد الصفقة غير أنها قد تؤدي إلى احتمال حدوث حالات سوء الفهم من قبل أحد الأطراف للطرف الآخر.

(٤) دراما المجموعات والعرض الشفوي للتفاوض[١٦]:

وهي من أنسب الأساليب المستخدمة في عملية التفاوض حيث تعتمد على قوة تأثير المقترحات المتعددة وتبادل الرأي وإعطاء وأخذ المعلومات مع التغذية المرتدة.

وتتضمن دراما المجموعات مجموعة من الأساليب نوجزها فيما يلي :

(أ) استراتيجية التفكير الخلاق :

وتتلخص هذه الاستراتيجية في عقد اجتماع لمجموعة من الأفراد مع سكرتير للجلسة وفيه يتم عرض مشكلة ما بدقة ووضوح حيث يبدأ التفكير حول المشكلة ومناقشتها من جميع الجوانب .

(ب) الدراما النفسية :

وهنا تستخدم مجموعة من الأفراد تعمل سوياً في صورة تمثيلية لحل المشاكل حيث يسمح بتمثيل المفاوضات تمثيلاً كاملاً قبل أن تجرى فعلاً ويساعد ذلك على رؤية ما سيجرى في المفاوضات القادمة وبذلك يسهل إجراء التصحيحات في عملية الإعداد للتفاوض.

(جـ) استراتيجية المؤتمرات :

وهنا يتم استدعاء جميع الأفراد الذين لهم علاقة بموضوع التفاوض سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة وسواء كانوا من ذوي الخبرة أم لا ويجتمعون على هيئة مؤتمر لمناقشة الموضوع من جميع الجوانب الخاصة بعملية التفاوض.

ثالثاً : الاتفاق على مكان وزمان التفاوض :

(١) مكان التفاوض :

❖ هل يتم التفاوض في موطنك الأصلي ...؟

❖ هل يتم التفاوض في موطن الخصم ...؟

❖ مزايا التفاوض في موطنك الأصلي[١٧] :

(أ) الحصول على ما تحتاجه من موافقات على النقاط والمشاكل الطارئة.

(ب) يصبح زمام الأمر من حيث توقيت بداية أو نهاية المفاوضات في يدك.

(جـ) الشعور بالراحة والثقة بالنفس.

(د) توفير الوقت والجهد اللازمين للانتقال إلى مكان الخصم.

❖ مزايا التفاوض في مكان الخصم[١٨]:

(أ) التفرغ الكامل للتفاوض دون تحمل أعباء أعمال أخرى .

(ب) اعطائك مزيد من الوقت للتفكير والدراسة بحجة الرجوع إلى رؤسائك أو مستشاريك.

(جـ) يمكنك إخفاء بعض النقاط بحجة أنها غير متوفرة لديك أثناء سفرك .

(د) يقع على الخصم عبء الضيافة ومستلزماتها.

(٢) متى تتفاوض :

اختيار التوقيت الذي يتم فيه التفاوض يؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح التفاوض من عدمه .. وعموماً يفضل بدء التفاوض عندما :

- ❖ عندما يكون الخصم أكثر استعداداً للاستماع.
- ❖ عندما يكون الخصم أكثر استعداداً للمناقشة.
- ❖ عندما يكون الخصم أكثر استعداداً للانتباه الكامل إليك .
- ❖ عندما يكون الخصم على استعداد لاحترامك وتقدير ذكائك.
- ❖ عندما يكون الخصم متذكراً للكثير مما قلته.

رابعاً : الاتفاق على أسلوب التعامل مع الخصم :

(١) أعطه الفرصة للتحدث في البداية واجعله يدلي بالأساليب التي أدت إلى عرضه ويدافع عن وجهة نظره .

(٢) حاول تفادي ردود الفعل العاطفية أو المجاملات غير الموضوعية مع الخصم وتجنب الانحياز الشخصي أو الانفعال العاطفي أثناء المناقشات.

(٣) لا تسفه آراء الغير من المعارضين وتذكر أنهم يتمتعون بالمقدرة على الاقناع مثلك تماماً إن لم يكن أكثر .

(٤) في حالة خلافك معهم أشعرهم بأنك لا تستطيع أن تلبي أو توافق على وجهة نظرهم لأنك تنفذ سياسة الشركة العليا.

(٥) إذا أراد الخصم أن ينسحب دعه يفعل ذلك مع تقديم الشكر وأنهى الجلسة دون أن تغلق الباب بالكامل.

وتذكر أن المهارة الحقيقية في التفاوض هي القضاء على خصومك بتحويلهم إلى شركاء في التفاوض .

(٦) عليك أن تخلق المناخ المناسب بأن تتغلب على غضب وخوف وعداوة وشكوى الآخرين .

(٧) عليك أن تتقبل أي شيء يقولونه ثم أعد صياغته كمحاولة للتعامل مع المشكلة.

(٨) اعتبر نفسك وسيطاً مهمته تسهيل أمر الموافقة عليهم.

(٩) التأكيد على أن هدفك ليس الانتصار عليهم بل هو تحقيق الرضا المتبادل تكتيكياً.

(١٠) أن كلمة السر في أي اتفاق هي (نعم) إن نعم كلمة سحرية تنزع سلاح الطرف الآخر فابحث عن الفرص التي تستطيع أن تقول فيها نعم دون الحاجة إلى أن تقدم أي تنازل.

(١١) حاول أن تراقب استراتيجية خصمك في الحوار فإذا لاحظت أنه يتكلم ببطء فاتبع نفس الاستراتيجية ولو أنه يتكلم بصوت هادئ فقد يكون من واجبك أن تخفض صوتك وعليك أيضاً أن تراقب حركاتهم فلو أنهم يميلون للأمام للتأكيد على نقطة ما فافعل نفس الشيء ... واتبع نفس استراتيجيتهم في التحاور ولكن لا تقلد حركاتهم.

(١٢) حاول أن تعامل خصمك كصديق أو زميل فأنت بذلك تشجعه على تغيير مفاهيمه عنك وبالتالي تقل نسبة التنافر بينكما ولكن ينبغي التأكيد على أن تقبل الشخص شيء مختلف عن تقبل سلوكه.

(١٣) حاول قبل بداية المفاوضات بناء علاقة إيجابية مع الطرف الآخر بدعوته لتناول القهوة أو الغذاء كما يمكنك أن تتحدث معه عن بعض الأمور العائلية والهوايات... فإن ذلك يقرب المسافة بينكما ويكون له تأثير إيجابي بعيد المدى.

(١٤) وأخيراً أشعر خصمك بسلطته وكفاءته وتقدير الآخرين لمهارته في التفاوض وكفاءته في مهنته.

اعتراضات الخصم

يبدأ التفاوض عندما يقول الخصم لا

الاعتراض هو سبب محدد قد يكون معلن أو غير معلن يوضح لماذا نختلف مع الخصم...؟

وعليك أن تفرق بين:

(١) عدم المبالاة من قبل الخصم ... ويعني نقص أهمية المشكلة موضع الخلاف في سلم التفضيل بالنسبة للخصم.

(٢) جمود الخصم ... أي عدم تجاوبه معك ولكنه غير عازف عن التفاوض معك.

(٣) اعتراض الخصم... ويعني أنه إذا تم التغلب على الاعتراض فسوف يتم الاتفاق.

❖ **لماذا يتم الاعتراض**(١٩) :

(١) الرغبة البشرية في مقاومة كل ما هو جديد.

(٢) تعقد وتعدد البدائل المتاحة أمامه وصعوبة التفرقة بين العوائد الناتجة من أي منها.

(٣) زيادة التركيز على الخيارات الخاصة التي تناسب ظروفه.

❖ **أنواع الاعتراضات :**

❖ اعتراضات حقيقية: وهي الاعتراضات الصادقة والناتجة عن نقص المعلومات لدى الخصم.

❖ اعتراضات غير حقيقية: وهي الاعتراضات التي تنشأ نتيجة لوجود معلومات خاطئة لدى الخصم أو لعادات نفسية يشبع بها الخصم بعض رغباته.

❖ اعتراضات معلنة: وفيها يجاهر الخصم باعتراضه سواء أكان هذا الاعتراض حقيقياً أو غير حقيقياً.

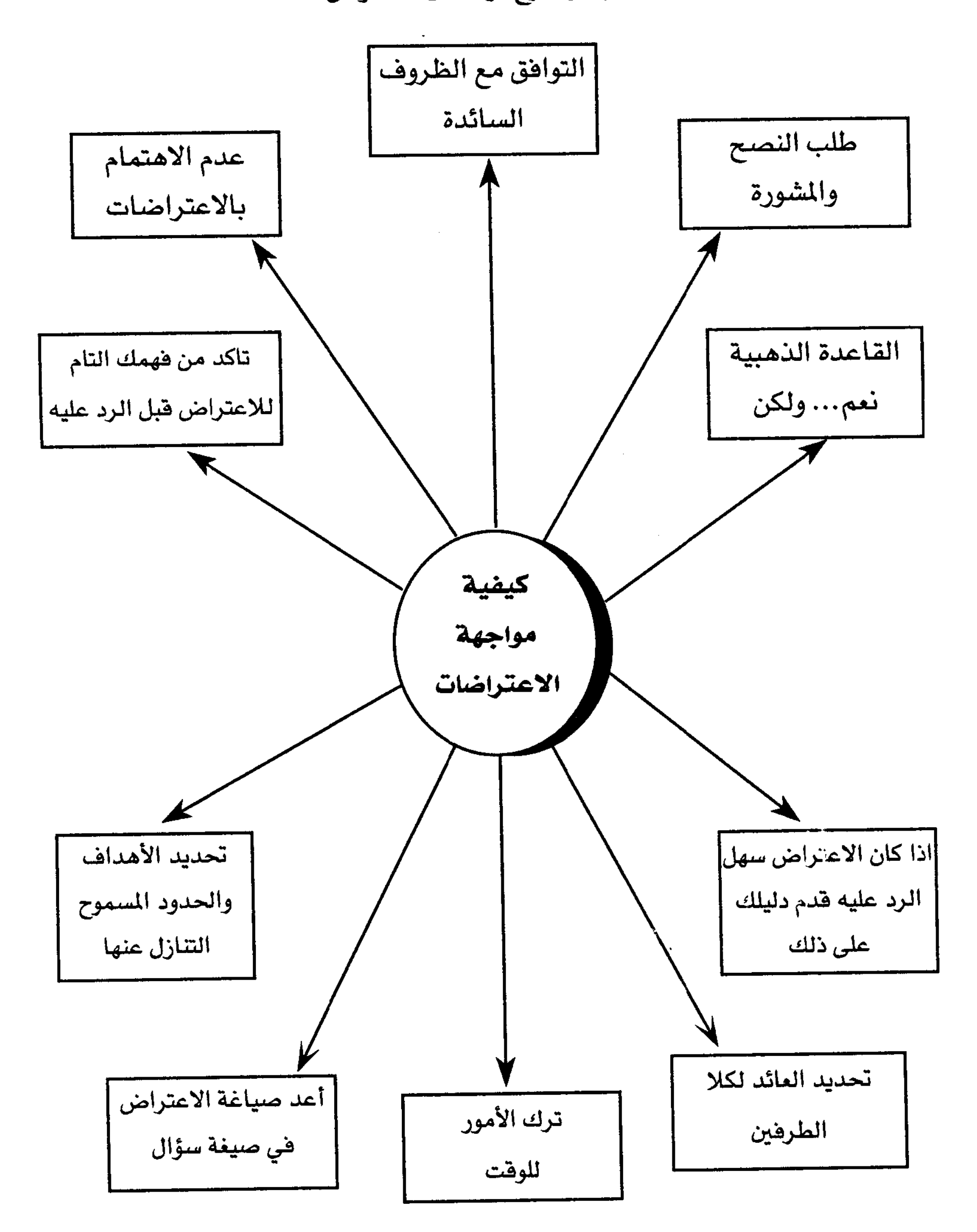
❖ اعتراضات غير معلنة : وهي أصعب أنواع الاعتراضات حيث لا يكون الدافع الحقيقي وراء الاعتراض واضحاً.

❖ الاعتراضات الصامتة : حيث يستمع لك الخصم ولكنه يكون غير معبر بالرفض أو بالقبول.

❖ الاعتراضات المنطقية : وهي التي ترتبط بالتفكير العقلي.

❖ الاعتراضات العاطفية : وهي التي ترتبط بالعواطف والرغبات الإنسانية.

❖ الاعتراضات المرتبطة بالقرار التفاوضي : وهي تلك الاعتراضات المرتبطة بالوقت أو المعلومات أو موضوع أو مكان التفاوض.



خامساً : الاتفاق على استراتيجية التفاوض :

يقصد باستراتيجيات التفاوض الخطة الرئيسية التي يصيغها المفاوضون لخط سير المفاوضات وتشمل الأهداف التي يريد المفاوضون تحقيقها من عملية التفاوض.

وهناك أنواع عديدة من الاستراتيجيات يمكن أن نذكر منها ما يلي :[٢٠]

١- استراتيجية " من "

وهي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض في تحركاته طبقاً للمواقف المختلفة منها :

- ❖ التسويف.
- ❖ المفاجأة
- ❖ الأمر الواقع .
- ❖ الانسحاب بهدوء.
- ❖ الانسحاب الظاهري
- ❖ الكر والفر.
- ❖ نهاية المطاف
- ❖ الخداع.

٢- استراتيجية "كيف وأين"

وهي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات منها :

- ❖ المشاركة في العمل .
- ❖ المساهمة.
- ❖ ستار الدخان.
- ❖ مفترق الطرق.
- ❖ الهرم المتقاعد.
- ❖ العشوائية
- ❖ تغير المستويات

٣- استراتيجية "ركز على قوتك" :[٢١]

وتركز هذه الاستراتيجية على النقاط التالية :

(أ) ايمانك بأن الصفقة التي تقدمها هي أفضل صفقة.

(ب) استعدادك من المعرفة يعطى لك مزيداً من المعلومات.

(جـ) الاختيار المطلق لك أي من حقك الاتفاق أو الانسحاب في الوقت الذي تريده.

٤- استراتيجية " كن صبوراً"

وتبنى هذه الاستراتيجية على أساس أن التنازلات لا تتم إلا في اللحظات الأخيرة والحاسمة من المفاوضات.

٥- استراتيجية "اكتشف الخيارات المطروحة واستفد منها "

وتبنى تلك الاستراتيجية على أسلوب (هات وخذ) فإذا أعطيت لا بد أن تأخذ مع عدم التسرع في اكتساب أي شيء لمجرد أنه رخيص.

٦- استراتيجية "ارسم ملامح شخصيتك"

وتبنى هذه الاستراتيجية على أساس مقدرة المفاوض على أن يجعل الخصم يقدر أنه إنسان ولديه مشاعر واحتياجات مثله لأن ذلك يضفي مزيداً من الإنسانية دون أن يضعف المفاوض أمام الخصم.

٧- استراتيجية "قدم تنازلاتك بقدر محسوب"

تبنى هذه الاستراتيجية على تقديم التنازلات التي تؤدي إلى تحقيق حل يتسم بتحقيق التعاون والمكسب للجميع ويلبي احتياجات الطرفين دون الاضطرار للتسوية للحصول على مكسب أقل في المستقبل.

٨- استراتيجية " لا ترفض ولكن أعد الصياغة" (٢٢)

تبنى تلك الاستراتيجية على قدرة المفاوض على أن يضع إطاراً جديداً من الرغبة في الحل حول أي شيء يقوله الطرف الآخر والذي غالباً ما يكون على استعداد للتجاوب مع إعادة تفسير المفاوض ربما بسبب دهشتهم لأنك لم ترفض موقفهم أو بسبب رغبتهم في المضي في عرض وجهة نظرهم.

٩- استراتيجية " لا تنفعل ولكن إذهب إلى الشرفة"

تبنى تلك الاستراتيجية على أساس أن الانفعال غالباً ما يؤدي إلى أحد التصرفات التالية :

❖ رد الهجوم : أي حارب النار بالنار .

❖ الاستسلام : أي الرضوخ لهم بمجرد أن تنتهي من المفاوضات ويكف الضغط عليك .

❖ قطع العلاقات : ويعنى أنه من الأفضل أن ننهي العلاقة الشخصية أو العملية إذا كان الاستمرار فيها يعني استغلال الآخرين لنا أو التورط في صراعات.

❖ وتجنب كل ذلك يعنى أن تقوم بإقصاء نفسك عن مشاعرك ودوافعك الطبيعية وفي كل لحظة تشعر فيها بالرغبة الملحة في أن ترد بعنف على تصرفات خصمك عليك أن تحتفظ بالجائزة نصب عينيك والجائزة ما هي إلا الاتفاق الذي سوف يحقق مصالحك.

١٠- استراتيجية "لا تجادل ... أخطو إلى جانبهم"

تبني هذه الاستراتيجية على أساس أن سر النجاح في نزع سلاح الآخرين هو استغلالك لعنصر المفاجأة وأهم شيء هنا هو أن تفعل عكس ما يتوقعونه منك فلو أنهم يأخذون موقفاً متحجراً فإنهم يتوقعون منك أن تلجأ إلى الضغط .. ولو أنهم يهاجمون فهم يتوقعون منك المقاومة ولذلك يجب ألا تضغط ولا تقاوم افعل عكس ذلك ... أخطو إلى جانبهم وبذلك تفقدهم اتجاههم وتجعلهم أكثر استعداداً لتغيير موقفهم العدائي .

١١- استراتيجية "لا تضغط ... ولكن أبن لهم جسراً من الذهب"

تبنى هذه الاستراتيجية على أن شخصية وتكوين الطرف الآخر هما المسؤولان عن مقاومته ولكن وراء هذا الموقف الجامد قد تكون هناك بعض الأسباب والمتمثلة في :

(أ) الفكرة ليست فكرتهم.

(ب) المصالح لم يلتفت إليها.

(جـ) الخوف من الاحراج أمام الآخرين.

(د) التعجل أكثر من اللازم.

وأن بناء الجسر الذهبي هنا يعني مساعدة الطرف الآخر على تخطي العقبات

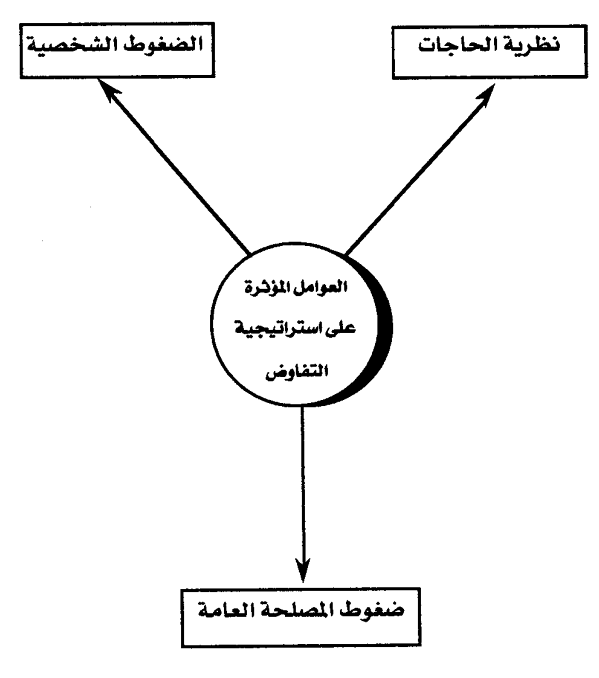
الأربع السابقة .. أنه يعنى أيضاً اشتراكهم بشكل ايجابي في الوصول إلى حل نابع منهم وليس منك ... حل يحقق جميع مصالحهم ويحفظ ماء وجههم ومكانتهم وكل هذا يسهل عملية التفاوض قدر الإمكان.

١٢- استراتيجية "لا تصعد الموقف ... استخدم قوتك لتعلمهم"

تبنى هذه الاستراتيجية بأنه إذا ما رفض الطرف الآخر أن يتفاوض على الرغم من كل محاولاتك ... فعادة ما يكون السبب في ذلك هو أنهم يعتقدون أنه بإمكانهم أن ينتصروا عليك ... وكل ما عليك هنا أن تقنعهم بخطئهم ..أطرح عليهم الأسئلة التالية بأدب جم :

- ❖ ماذا تعتقد أنه سيحدث لو لم توافق ؟
- ❖ ماذا تظن أني فاعل ؟
- ❖ وماذا ستفعل أنت ؟

وإذا لم تنجح في كل ذلك حذر ولا تهدد وذلك بالطريقة التي تدفع بها الخصم إلى مائدة المفاوضات وليس إلى ميدان المعركة.



سادساً: الاتفاق على تكتيكات التفاوض:

❖ ويقصد بها مدى قدرة المفاوض على تحويل المعارف والمعلومات التفاوضية من حيث القواعد والنظريات وأساليب الاتصال إلى شكل أدائي يتناسب مع امكاناته وظروف الموقف التفاوضي وفي نفس الوقت يحقق الهدف من العملية التفاوضية.

❖ ويجب أن تتميز تكتيكات التفاوض بالمرونة والتنوع والتراجع بسهولة نحو الهدف كما يجب أن تخدم تلك الأساليب الاستراتيجية المخطط لاستخدامها.

❖ وهناك العديد من التكتيكات التفاوضية غير أن كل تكتيك يحتاج إلى تحديد متى وكيف يمكن استخدامه بنجاح وتحديد الأسلوب البديل له في حالة فاشلة.

❖ ومن أمثلة هذه التكتيكات ما يلي[٢٣]:

١- تكتيك كسب الثقة :

والقائم على إشعار الخصم بأنه صديق وفي إطار هذه الصداقة يتم عقد الاتفاق.

٢- تكتيك المصلحة الذاتية :

وهذا الأسلوب يرتكز على تحقيق المكسب أياً كانت النتائج المترتبة على ذلك وعادة ما يستخدم الخداع والتضليل-الكر- الفر- المفاجأة- التسويف- الانسحاب- الظاهري- لعبة الصقر والحمامة.

٣- تكتيك الخبطة الواحدة :

وهو ما يعرف باسم ضربة المعلم ويستخدم هذا الأسلوب إذا كانت الظروف مواتية لذلك.

٤- تكتيك الهرم المتصاعد :

حيث يحدد المفاوض عدد من الخطوات المتدرجة والتي تمكنه في النهاية من تحقيق هدفه.

٥- تكتيك منتصف الطريق :

ويستخدم هذا الأسلوب إذا أصر طرفي التفاوض على موقفهما حيث يتم الاتفاق على الحل الوسط.

٦- تكتيك الصياح [٢٤]:

ويستخدم هذا الأسلوب حينما ينكمش الخصم عند مواجهته الصوت المرتفع.

٧- تكتيك " ماذا يحدث لو ...." :

ويستخدم للحصول على المعلومات التي من الصعب الحصول عليها بالشكل المعتاد.

٨- تكتيك التحرك مثل الماء :

ويستخدم هذا الأسلوب في حالة الرغبة في التحرك ببطء وفي الوقت المناسب فالمياه تتحرك عندما يحين الوقت المناسب لها وتزحف عائدة لمكانها ببطء في البداية ثم تشتد قوتها.

٩- تكتيك النحلة :

أي استخدام الزن والتكرار والدغ وأهرب .

١٠- تكتيك بالونة الاختبار :

وذلك لجس نبض المفاوض الآخر وتحديد الخطوة القادمة.

١١- تكتيك الشاكوش :

لا تهدد به ولكن اجعله معلقاً في الهواء أمام نظر مفاوضيك.

١٢- تكتيك التهويل :

كبر التنازلات وضخمها بهدف ابهار خصمك.

١٣- تكتيك التحفيز :

ضخم العيوب كي تحصل على أكبر قدر من التنازلات.

١٤- تكتيك عقدة الذنب :

أشعر خصمك بالذنب وبأنه هو المسؤول عن عدم اتمام الصفقة رغم أهميتها.

١٥- تكتيك ستار الدخان :

ويستخدم عند الرغبة في تغيير الحديث أو تأجيل القرار وذلك بإدخال الخصم في موضوعات جانبية أو طلب الراحة أو شرب الشاي.

١٦- تكتيك الازعاج :

وذلك عن طريق تهيئة ظروف غير سارة للخصم كأن :

- ❖ تجلسه على كرسي مواجه للشمس.
- ❖ تجلسه على كرسي هزاز.
- ❖ تغيير حجرة الاجتماعات بصورة دائمة.
- ❖ التفاوض في حجرة مليئة بالضوضاء

١٧- تكتيك كسب الوقت :

ويستخدم ذلك الأسلوب في حالة الرغبة في إتاحة الوقت للتفكير وتجنب اتخاذ قرار متسرع ويمكنك تحقيق ذلك باتباع الآتي :

- ❖ تناول زجاجة الماء والكوب ببطء.
- ❖ ابحث عن قلمك أو أي شيء تتعمد فقدانه.
- ❖ ابحث عن نظارتك وامسح زجاجها وضعها على عينيك.
- ❖ اضبط جهاز التكييف.
- ❖ اطلب الذهاب إلى دورات المياه.

١٨- تكتيك الصدمة الكهربائية :

حيث يتم اصطناع موقف لا يقبل المفاوضات خاص بالقيم الأساسية التي تكون ذات طبيعة أخلاقية أو دينية أو مهنية أو اقتصادية.

١٩- تكتيك الحمل الوديع :

يجب عليك هنا أن تتظاهر بأنك تسعى السلام وتبديد الخلافات وأن هدفك الأساسي هو كسب رضاء الخصم.

٢٠- تكتيك عدم المجادلة :

نادراً ما ينصح بأن تواجه التحامل بالمثل من الأفضل أن تبدو وكأنك متفق تماماً معهم حتى تكسب الوقت لتحاربهم... على الإنسان أن يعرف كيف يبحر عكس التيار ويناور حتى يصبح التيار مواتياً له.

٢١- تكتيك الكر والفر :

وهو يعني استعداد المفاوض في أن يحول مواقفه ويغيرها من الأمام إلى الخلف طبقاً لظروف المفاوضات.

٢٢- تكتيك نهاية المطاف :

وهنا يضع المفاوض مجموعة من القيود مثل قيد الوقت أو قيد منع الدخول والهدف من ذلك إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع.

٢٣- تكتيك المشاركة :

وهنا يعتمد المفاوض على النصح والإرشاد من الآخرين سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة.

٢٤- تكتيك المساهمة :

وهنا يكون المفاوض على استعداد لتقديم تنازلات أمام خصمه الذي يرى فيه فرصة للدخول إلى مجال عمل جديد يمكن أن يستفيد منه في المستقبل.

٢٥- تكتيك العشوائية :

وهنا يعتمد المفاوض على لعبة الحظ في أن لا ينتبه الخصم إلى ما يدبره له وأن يكون الخصم أقل حيطة ويقظة منه وبذلك يتحرك عشوائياً.

٢٦- تكتيك القصف الفئوي :

ويستخدم ذلك الأسلوب بالنسبة للمشاكل متشبعة ومتعددة الأبعاد حيث يتم تجزئتها وتحليلها إلى أبعادها المختلفة ثم تصنيف كل جزئية في فئة ويتم التفاوض على الجزئيات .

٢٧- تكتيك تغيير المستوى :

ويعني ذلك الأسلوب أن تبدأ المفاوضات بفريق محدود السلطات ومزود بتعليمات محددة للالتزام به وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود يزود هذا الفريق بشخص جديد محاط بهالة بأن لديه جميع الحلول مما يجعل الخصم مهيئاً نفسياً للوصول إلى الحد الأدنى الذي يقبلونه في المفاوضات.

سابعاً : الاتفاق على :

أ- التنازلات :

يثير التنازل سلسلة من ردود الأفعال ومن ثم فإنه يجب على المفاوض أن يفكر جيداً في التأثير الذي سيتركه كل تنازل يقدمه على ما سيفعله الخصم بعد ذلك.

وعلى المفاوض البارع أيضاً أن يتبع قاعدة ٨٠/٢٠ أي أن ٨٠٪ من التنازلات لا تقدم إلا في آخر عشرون دقيقة من المفاوضات.

وعلى المفاوض دائماً أن يطرح عقب كل تنازل يقدمه السؤال التالي :

والآن ماذا ستفعل من أجلي ...؟؟؟؟

ويمكن أن يدرك أبعاد العواطف تماماً عن التنازلات فأي تنازل تحت تأثير العواطف يكون مآله الفشل وإغراءاً على الاستمرار في لعبة العواطف للحصول على مزيد من التنازلات.

- **ويمكنك عزيزي المفاوض أن تقدم التنازلات الآتية دون أن تخسر شيئاً :**
- انصت إلى خصمك .

❖ أعد الصياغة عليه مرة أخرى.

❖ كن مستعداً لشرح كافة التفاصيل.

❖ تعامل مع خصمك بلطف وأدب.

❖ تحدث في أثناء غضبك وسيصدر عنك أفضل كلام تندم عليه إلى الأبد.

❖ **احذر عزيزي المفاوض ما يلي**(٢٥) :

❖ لا تقدم أي تنازل بدون مقابل .

❖ لا تقدم تنازلات على أساس التعويض مقابل شيء آخر.

❖ لا تفقد كم التنازلات التي قدمتها لأن الأرقام يمكن أن ترفع من فاعلية التفاوض.

❖ تأكد من أن كل تنازل تقدمه يجعلك تقترب من هدفك.

❖ لا تقدم لأول مرة تنازلاً عن أمور هامة فالخاسرين هم الذين يقدمون التنازلات الأولى عن القضايا الرئيسية.

ب- المجاملات(٢٦) :

إن المجاملة تعبير عن العطف والرحمة أنها تجعل الأمور تسير في يسر وهدوء .. وإذا كنت مجاملاً يمكنك أن تقول وتفعل أشياء قد لا يمكنك تقبلها إذا لم تكن تبدي الاحترام للآخرين.

❖ فكلمة المجاملة Courtesy تمثل المعاني الآتية :

❖ حرف (C) يشير إلي كلمة Coraqe أي الشجاعة في تقبل أخطاء وهفوات الآخرين .

❖ حرف (O) يشير إلى كلمة Others أي الآخرين بمعنى أخذ وجهة نظر الآخرين في الاعتبار.

❖ حرف (U) يشير إلى كلمة Urgency بمعنى أن تسارع إلى قول وفعل كل شيء حسن.

❖ حرف (R) يشير إلى كلمة Rules أي قواعد للسلوك تجعلنا نحب أن نكون معاً.

❖ حـرف (T) يشـيـر إلى كلمـة Temper أي الحق بمعنى أن يحـتـفظ المفـاوض بضبط خلقه وأعصابه.

❖ حرف (E) يشير إلى كلمة Every one أي أن كل شخص يجب أن يعامل بأدب.

❖ حرف (S) يشير إلى كلمة Sincerity أي الاخلاص في ابتسـامة أو ضغطة على اليد أو كلمة تسعد الآخرين.

❖ حرف (Y) يشير إلى كلمة You أي أنت بمعنى أن تعامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك.

جـ- **التفاوض والعواطف :**

❖ تلعب العـواطف دوراً قـوياً في التـفـاوض لأن النـاس يكتـشـفـون أنه من الصـعب عليهم أن يتحملوا الانفـجارات العاطفيـة الغيـر متوقعة والأفعـال العاطفيـة تولد ردود أفعـال عاطفيـة ويمكن للخصم العـاطفي أن يكسب المبـاراة بهـز ثقتك في نفسك أو باجبارك على إعادة تقييم أهدافك أو وضعك التفاوضي.

❖ **وأفضل طريقة للتغلب على العواطف هي**(٢٧) :

- تعامل معها ببرود.
- تذكر أن الفرد الذي يستطيع الحفاظ على رباطة جأشه تحت ظروف التوتر هو الشخص المحترم.
- عندمـا يتـحـول جـو لتفـاوض إلى العـاطفـة حـاول أن تركـز الاهتـمـام على قضـايا عقلانية..
- كن متشككاً وعامل الأمور باللامبالاة.
- أعرف حقيقة الأمر قبل أن تبدأ تنازلاتك إذ يوجد الكثيـر من الممثلين البـارعين حولك.
- أعرف أنه من السهل خداع أي شخص عندما يكون غضبان أو تحت تأثير رغبة قوية وكلما زاد استسلام الفرد للمشاعر كلما زادت فرصة خداعه.
- تذكر أنه لا يمكن اصلاح ما أفسده فقدان المفاوض لرباطة جأشه ونحن ندفع ثمن فقدان رباطة الجأش.

ثامناً : إدارة التفاوض :

من الذي يقوم بالتفاوض

تتم المفاوضات بأسلوبين هما :

(١) أسلوب المفاوض الواحد.

(٢) أسلوب الجماعات المتفاوضة.

افتتاح الجلسة

- ❖ لا توجد قاعدة موحدة في هذا الصدد.
- ❖ يمكن أن تبدأ المفاوضات بالموضوعات السهلة.
- ❖ يمكن أن تبدأ بقصة طريفة لإزالة التوتر.
- ❖ يمكن أن تبدأ بإبداء مجموعة الملاحظات والمبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض.

إعلان المواقف

- ❖ لا تتسرع في إعلان موقفك إذا كان خصمك قليل الخبرة كثير الكلام.
- ❖ أعلن عن الحد الأدنى للشروط التي يمكنك أن تقبلها في بداية المفاوضات إذا كان رئيس الخصم أعلى شخص في الهيكل التنظيمي.

ادارة المفاوضات(٢٨)

الحد الأقصى لموقف الخصم

- ❖ بعض الخصوم يدخلون المفاوضات بموقف وشروط تتجاوز بكثير الحد الذي يمكن قبوله ... فتقدم باقتراح مضاد يزيد عن الحد الذي تنوي قبوله.

سلوك المفاوضين

- ❖ هل يرفض أعضاء الفريق التعاون والعمل المشترك ...؟
- ❖ هل يعارضون الاقتراحات لمجرد الأنانية أو عدم الانتماء .
- ❖ هل يدار الفريق بطريقة ديمقراطية ..؟

تاسعاً : فن الانصات والصمت[٢٩] :

يمثل الانصات أحد الأنواع التنازلات التي يقدمها المفاوض للوفد المعارض دون إعطاؤه شيئاً ملموساً له قيمة فالانصات هو أسهل الطرق للتعرف على الاحتياجات واكتشاف الحقائق .. ما عليك إلا أن تكون يقظاً ومعتدلاً وتقترب من المتحدث وتكن متفهماً والمتحدث سوف يكافئك على جهودك بأن يسهل عليك التقاط ما يتحدث عنه.

وحتى تتمكن من الانصات الجيد اتبع الآتي :

(١) لا تتكلم عندما يتكلم الطرف الآخر.

(٢) شجع الطرف الآخر على أن يتكلم بحرية وبصراحة .

(٣) بين للطرف الآخر أنك ترغب في الانصات إليه.

(٤) فرق بين المعاني والمشاعر.

(٥) أنصت بكل حواسك.

(٦) كن صبوراً وتحكم في أعصابك.

(٧) لا تتشدد في المجادلة.

(٨) اسأل عندما تود أن تستوضح الأمر.

(٩) قاوم رغبتك في المعارضة والاختلاف.

(١٠) استمع بغرض التوصل إلى رغباته الداخلية حتى يمكنك أن تجيب عليه بفاعلية.

(١١) ركز تفكيرك على ما يقوله المتكلم حتى ولو كان مملاً وتذكر أن قدرتك على الاستماع ثلاثة أضعاف قدرتك على الكلام.

(١٢) استمع إلى ما لم يقله ففي أغلب الأحيان يحتوي الكلام الذي أغفله المتحدث عن الرسالة الحقيقية.

(١٣) فرغ عقلك من تفضيلاته وتحيزاته واستمع من خلال خلفيات المتكلم.

(١٤) ابحث عن المحور الرئيسي الذي يدور حوله الموضوع ولا تلتفت إلى الملاحظات العارضة.

(١٥) استمع بكل حواسك ووجه نظرتك إليه ... لا تعقد يدك على صدرك ولا تتراجع بظهرك إلى الوراء.

❖ مع ملاحظة أن الاستماع للآخرين يحتاج إلى صبر وسيطرة على النفس فبدلاً من الاستجابة الفورية ... عليك أن تركز على ما يقوله خصمك ... لأن ذلك يفتح لك الباب لترى ما يدور في عقل الطرف الآخر ويعطيك الفرصة لتشركهم معك في مهمة تعاونية مهمة فهم مشكلتهم هم وفي النهاية فإن استماعك له يجعلهم على استعداد للاستماع إليك.

❖ ويمكنك أن تشعر خصمك أنك تنصت إليه عن طريق تركيز نظرك عليه أو هز رأسك من آن لآخر أو ترديد بعض العبارات .. وعندما ينتهي من حديثه اسأله بهدوء إن كان لديه شيء آخر يريد إضافته.

❖ إن نصف قوة أي سؤال مطروح يكمن في السؤال نفسه أما النصف الآخر فيكمن في الصمت الموحي الذي تتبع به سؤالك لتعطي للآخرين الفرصة للصمت والحرج لكي يعملا سوياً فقد يؤديان إلى أن يجيب الطرف الآخر بتقديم معلومات عن مصالحه واهتماماته أو اقتراح معقول للحل.

❖ وتذكر أنك في حاجة لاجابة واحدة حتى تستمر عجلة المفاوضات فلا تتراجع عن صمتك فإن لم ينجح سؤالاً واحداً في تحقيق المصالح المرجوة فحاول من زاوية أخرى .

عاشراً : فن الحديث أثناء التفاوض(٣٠) :

التفاوض علاقة اجتماعية الهدف منها التأثير على تصرفات متخذ القرار .. لذا فإنه ينبغي أن تتدرج بنفسك وتفكيرك وبإرادتك بصورة تمكنك من إدارة الحديث أثناء التفاوض.

❖ تعلم كيف تستخدم نفس اللغة التي يتكلم بها خصمك كلماتهم أمثالهم فكاهاتهم ولكن إحذر من أن تقلل من أهمية ثقافتك أو عاداتك.

❖ تعلم كيف تسأل الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة حسب حاجة الموقف والموضوع.

❖ **تعلم أن السؤال يحقق الهدف منه في الحالات التالية:**

- إذا تمكن من جذب اهتمام الخصم.
- إذا تمكن من توفير كافة المعلومات المطلوبة.
- إذا تمكن من تشجيع الآخرين على المشاركة بأسئلة تساعد على جذب بقية فريق التفاوض في المناقشة.
- إذا تمكن من إمداد المفاوض بالمعلومات بطريقة مبسطة لا تسبب له أي احراج.

❖ **تعلم كيف تتجنب الأسئلة الآتية :**

- الأسئلة التي تسبب في احراج الطرف الآخر.
- الأسئلة التي تكشف عن جهلنا للطرف الآخر.
- الأسئلة التي توحي بالتطفل على أمور الآخرين.
- الأسئلة التي توحي بأننا غير منتبهين لما يقال.
- الأسئلة العدائية .
- الأسئلة التي تطعن في أمانة الطرف الآخر.
- الأسئلة التي تهدف إلى إظهار براعتك وعلمك.

❖ **تحلى بالشجاعة لطرح الأسئلة الساذجة :**

- اطرح أسئلة كما يفعل الساذج لأن هذا الاتجاه يشجع على الحصول على ردود مفيدة.
- اطرح الأسئلة التي يهرب منها الطرف الآخر.
- كن هادئاً بعد طرح السؤال.
- كن مثابراً في متابعة السؤال إذا كان الإجابة ضعيفة.
- اطرح الأسئلة التي لديك إجابات عنها مسبقاً.

❖ **لا تقل (لكن) قل (نعم)** ... حيث يشعر الطرف الآخر أنك بدأت بالاعتراف برأيه بقولك "نعم أنت على حق" ومن ثم يكون أكثر اصغاءاً لك.

❖ ابدأ عبارتك بـ " أنا" وليس "أنت" ... في أثناء تعبيرك عن رأيك فإن احتمال استفزاز الطرف الآخر سيصبح أقل لو أنك تحدثت عن نفسك بدلاً من الحديث عنه هو .. فأنت لا تعرف غير تجربتك الشخصية.

❖ أسأل "ماذا لو" ... حيث يعتبر ذلك أفضل الأسئلة التي تتيح لك عرض مجموعة من الحلول الممكنة دون أي تحد لموقف الآخرين.

❖ أعد صياغة "أنت" و"أنا" لتصبح "نحن" .. فإن الحديث بهذا الشكل سيؤكد على الاحساس بأنكما شريكان تواجهان تحدياً صعباً جنباً إلى جنب.

❖ استعمل صيغة " إذا .. إذن" .. لأن ذلك لا يعني أنك تحارب شكوك الآخرين ولكن تستفيد منها للوصول إلى حلول مبتكرة.

❖ **الآن هل سمعت عزيزي المفاوض أن :**

❖ الأفعال ذات صوت أعلى من الكلمات.

❖ الصورة تساوي آلاف الكلمات.

❖ أن ما يفعله الفرد هو أكثر بكثير عن ما يقوله.

❖ أن الانطباع الأول .. والانطباع النهائي .. يعطى نتيجة التفاوض.

❖ أن ٩٣ ٪ من مجريات أمور حياتنا تجري من خلال استخدام التعبيرات على النحو التالي :

- النظرة الثاقبة ... تحاول الدخول إلى فكر الآخر.
- النظرة الماكرة ... توضح ما يخبئه الآخر.
- النظرة الحاقدة ... توضح عدم الاقتناع بأحقية ما تأخذه.
- النظرة الغاضبة ... وتعنى الرفض.
- النظرة المبهمة ... تتعمد حجز المعلومات.
- التظاهر بالنوم ... لإيهامك بأن الموضوع غير مهم.
- النظرة الضاحكة ... تعني الموافقة الضمنية.
- النظرة الباسمة ... تعني السخرية الضمنية على الموضوع
- ينظر بدون تركيز ولا يتحدث ... شارد.
- يمسح نظارته ... يسرق بعض الوقت للتفكير.

- ينظر بتركيز	... ينصت جيداً.
- عمل الاصبعين على شكل (V)	...تعني الانتصار.
- وضع اليد خلف الأذن	... يعني أنك لا تسمع محدثك.
- يداك الاثنين على المكتب	... انتباه شديد وتركيز.
- جسمك يميل للأمام	... انصات جيد.
- جسمك يميل للخلف	... لا تبالي ولا تهتم.
- رأسك متدلي لأسفل	... الحوار لا يعجبه ولا يتابعه.
- عض شفتيك	... ضجر وقلق.
- يدك على رأسك من الجانبين	... ثرثار وحديثه يسبب الصداع.
- يدك خلف رأسك	... أنا أفضل منك..
- قضم الأظافر	... قلق وعصبية.
- خطوط بالقلم على الورقة	... توتر وخوف.
- اللعب بالقلم أو بميدالية	... ملل وزهق.
- جلوسك على حافة المقعد	... يعني أنك متعجل إنهاء المقابلة.
- رفع الكفين لأعلى	... يعني أنك لا تعرف الموضوع.
- وضع اصبعك بجانب الأذن أعلى الجبهة	... يعني أنك تفكر.

وتذكر

١- أن تعبيرات الوجه تمثل ٥٥٪ من أدوات التعبير إذ أن الوجه يمكن أن يعبر عن مئات الحركات والاشارات.

٢- إن قدرات الأفراد على إبراز تعبيرات الوجه بالصورة المناسبة للموقف متفاوتة إلى حد كبير.

٣- تخير ابتسامة مناسبة للموقف .. متجنباً الابتسامة التي يمكن أن تهين عمليك.

٤- إن العين تعطي آثاراً فورية عما تختلج به النفس ما تحب وما لا تحب ويمثل نصيبها من تعبيرات الوجه ٨٩ ٪.

٥- إن الصوت هو أساس التعبير الشفوي عن الأفكار.

٦- إن الحركة معبر أساسي عن الكثر من الأمور التي تحتاج إلى عشرات الكلمات للتعبير عنها.

٧- إن مظهرك ضرورة لثقة الآخرين بك وتخيرك لأنواع ملابسك يعبر عن شخصيتك أمام الآخرين.

شروط نجاح التفاوض

تأكد

❖ أن معظم المفاوضات تتحدد نتيجتها قبل بدء المحادثات الفعلية قياساً على حجم الاستعداد.

❖ إن لم يكن لديك الوقت لكي تستعد فعليك أن توفر الوقت اللازم للإعداد حتى ولو كان ذلك على حساب الوقت الفعلي للمفاوضات ذاتها فالمفاوضات ستصبح أكثر فاعلية لو كرست الأطراف المعنية جزءاً من وقتها للإعداد وجزءاً أقل للاجتماع نفسه.

١- القدرة على التفرقة بين المواقف والمصالح :

❖ المواقف : هي الأشياء المادية التي تسعى لتحقيقها والشروط والمواصفات.

❖ المصالح : هي الدوافع غير الملموسة التي تكمن وراء اتخاذك لهذا الموقف انها احتياجاتك ورغباتك واهتماماتك وطموحاتك.

ولكن تصبح مفاوضاً ماهراً ... وتصل إلى اتفاق يرضى الطرفين ركز على المصالح دون المواقف.

٢- القدرة على تحديد المصالح :

❖ ماذا تريد .....؟

فإن لم تعرف ماذا تريد.. فإنك لن تصل إليه أبداً.

❖ رتب مصالحك حسب أهميتها:

حتى لا تضحي بمصلحة مهمة في سبيل ما هو أقل أهمية منها.

❖ حدد مصالح الآخرين:

وأنت على علم تام بأن ما لا يقل عن الحقائق هو رؤية الناس لهذه الحقائق فإن لم تفهم رؤيتهم فإنك لن تنجح في حل الخلافات معهم.

وتذكر

أنه كلما زادت معلوماتك عن الطرف الآخر زادت فرصتك في التأثير عليه.

٣- مدى وفرة الخيارات:

فمن الخطأ أن يتمسك الإنسان بحل واحد هو موقفه الأصلي ولكنك عندما تفتح عقلك للتفكير في عديد من الخيارات فقد تنجح في خلق امكانيات جديدة وأفكار مبتكرة قد تجد من بينها الحل الذي يرضى جميع مصالحك ومصالح الآخرين في نفس الوقت.

وتذكر

أن المفاوض الناجح لا يكتفي بتقسيم الفطيرة بل يحاول أولاً أن يفرد هذه الفطيرة ليزيد من حجمها.

٤- مدى توافر مقاييس موضوعية:

فهذه المقاييس هي بمثابة عصا القياس التي تتيح لك فرصة تحديد الحل العادل وفي هذه الحالة لن يحتاج أحد الطرفين للاستسلام لرغبة الطرف الآخر.

وتذكر

أنه إذا كانت مساهمتك في الدائرة المغلقة للفعل ورد الفعل خبراً غير سار فإن الخبر السار هو أنك لديك القوة للخروج من هذه الدائرة في أي لحظة وحدك.

٥- إمكانية وجود بدائل للتفاوض :

- ❖ تأكد أن الهدف من المفاوضات ليس بالضرورة الوصول إلى اتفاق فالاتفاق هو مجرد وسيلة لتحقيق غايتك وإرضاء مصالحك.
- ❖ إن أفضل بدائل للاتفاق هو إيجاد مخرج من الموقف الذي تواجهه وهو أفضل الأساليب الممكنة لتحقيق مصالحك دون موافقة الآخرين.

حدد :

- ما الذي تستطيع أن تقوم به بمفردك لتحقيق مصالحك ...؟
- ما الذي تستيطيع أن تفعله مع الطرف الآخر ليحترم مصالحك ...؟
- كيف يمكنك الاستعانة بطرف ثالث لخدمة مصالحك ..؟

- ❖ حدد أفضل بدائلهم للاتفاق معك وفكرك في كيفية ابطال تأثير الأفعال القسرية للآخرين عليك ..؟

وتذكر

إن أفضل بدائلك للاتفاق هي مفتاح قوتك التفاوضية فإن قوتك لا تعتمد على كونك أكبر أو أقوى أو أكثر خبرة أو ثراءً من الشخص الآخر بقدر اعتمادها على مدى جودة وصلاحية أفضل بدائلك للتفاوض.

٦- القدرة على اقتراح الحلول العملية :

وهنا يجب أن تسأل نفسك ... ما الاتفاق الذي أسعى للوصول إليه ..؟ ما الذي يمكن أن يحقق بالفعل مصالحي ولا يتعارض في ذات الوقت مع المصالح الأساسية للطرف الآخر بحيث تكون هناك فرصة لأن يقبله.

وتذكر أنه

إذا تحدثت عن نفسك فأنت ... ممل

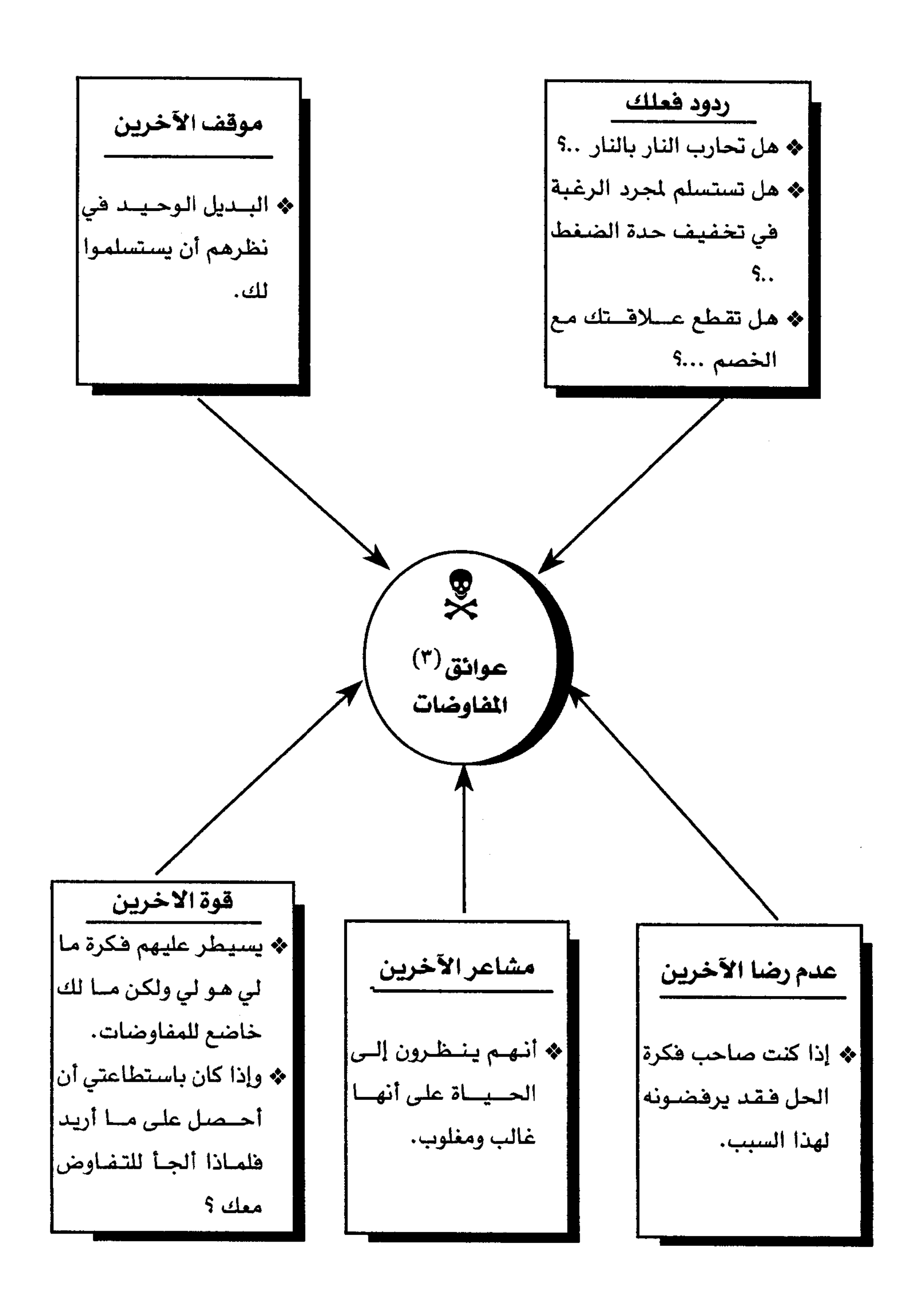
إذا تحدثت عن الآخرين فأنت ..ثرثار

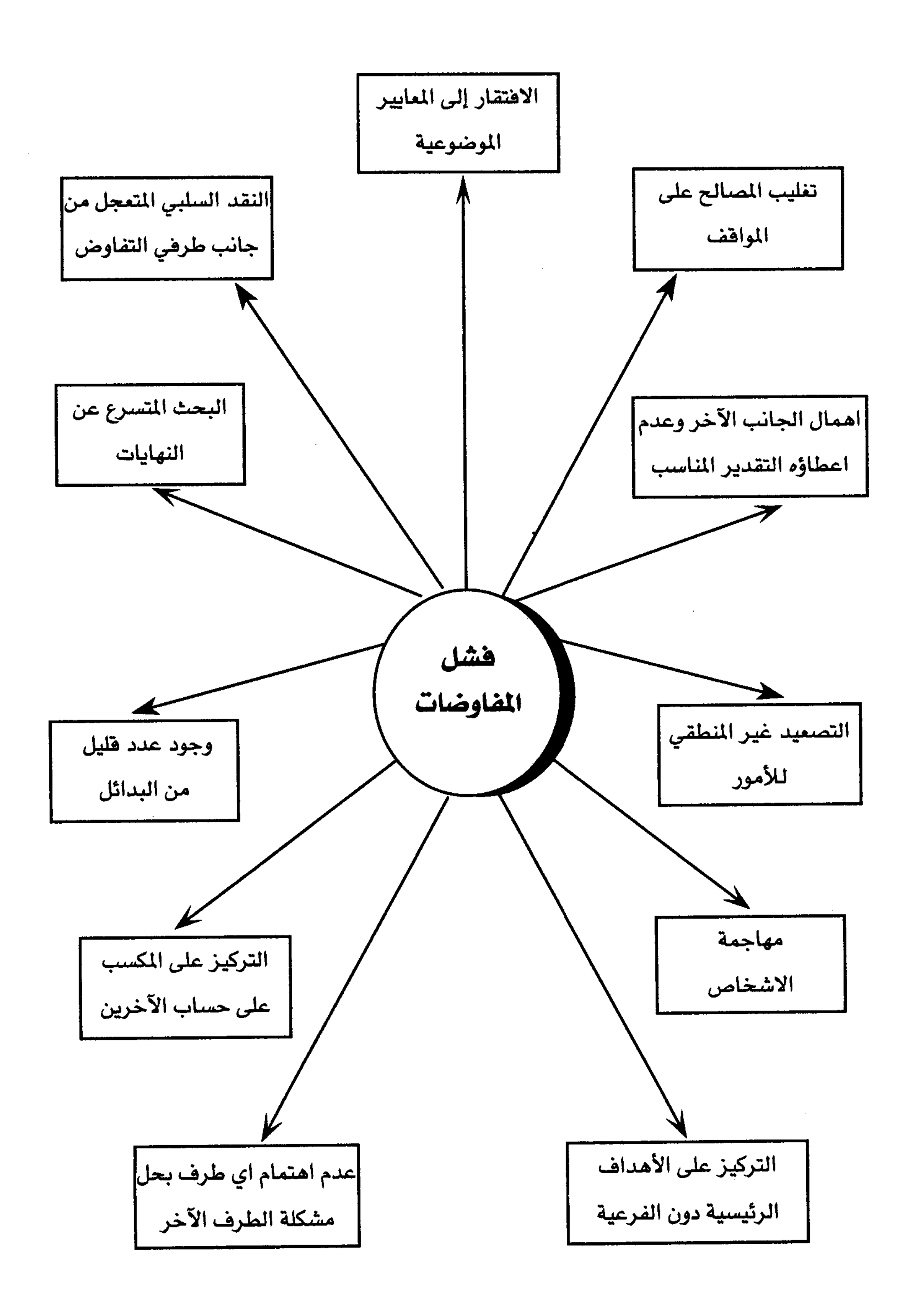
إذا تحدثت عن الخصم فأنت ... لبق

ورقة عمل للإعداد

الاهتمامات والمصالح : الخاصة بي	الخاصة بهم :
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-
الحلول المتاحة :	
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-
المقاييس :	
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-
أفضل البدائل للاتفاق : الخاصة بي	الخاصة بهم

الاقتراحات : أطمح إلى	أقتنع بـ	ممكن قبوله


موقف الآخرين
❖ البديل الوحيد في نظرهم أن يستسلموا لك.
ردود فعلك
❖ هل تحارب النار بالنار ..؟
❖ هل تستسلم لمجرد الرغبة في تخفيف حدة الضغط ..؟
❖ هل تقطع علاقتك مع الخصم ...؟
عوائق (٣) المفاوضات
قوة الاخرين
❖ يسيطر عليهم فكرة ما لي هو لي ولكن ما لك خاضع للمفاوضات.
❖ وإذا كان باستطاعتي أن أحصل على ما أريد فلماذا ألجأ للتفاوض معك ؟
مشاعر الآخرين
❖ أنهم ينظرون إلى الحياة على أنها غالب ومغلوب.
عدم رضا الآخرين
❖ إذا كنت صاحب فكرة الحل فقد يرفضونه لهذا السبب.



الافتقار إلى المعايير الموضوعية
النقد السلبي المتعجل من جانب طرفي التفاوض
تغليب المصالح على المواقف
البحث المتسرع عن النهايات
اهمال الجانب الآخر وعدم اعطاؤه التقدير المناسب
فشل المفاوضات
وجود عدد قليل من البدائل
التصعيد غير المنطقي للأمور
التركيز على المكسب على حساب الآخرين
مهاجمة الاشخاص
عدم اهتمام اي طرف بحل مشكلة الطرف الآخر
التركيز على الأهداف الرئيسية دون الفرعية

قائمة المراجع
حسب ترتيب ورودها في هذا الفصل

(١) د. نبيل الحسيني النجار -الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة- الشركة العربية للنشر والتوزيع- ١٩٩٥-ص ١٩٦ .

(٢) أ. عبد السلام عياد- مهارات التفاوض- مجلة التنمية الإدارية- العدد ٥٦- يوليو ١٩٩٢- ص ١١.

(٣) د. محمد السعيد خشبة- نظم المعلومات الإدارية- غير مبين الناشر- وسنة النشر- ص ٥١ .

(٤) د. محمد عبد الغني حسن- مهارات التفاوض- كيف تحصل على ما تريد- مركز تطوير الإدارة والتنمية- الطبعة الثانية- ١٩٩٧- ص ٤٠ .

(٥) المرجع السابق- ص ٣٣ .

(٦) أ. سمير سعد- ملفات التنمية الإدارية- دليل المديز العربي إلى صنع القرار- مركز القرار للاستشارات- القاهرة- ١٩٩٤ .

(٧) موسوعة القرار- مهارات التفاوض الدولي- دليل المدير العربي إلى صنع القرار- مركز القرار للاستشارات- القاهرة- ١٩٩٤- ص ٣٨٢ .

(٨) د. محمد عبد الغني حسن- مرجع سبق ذكره- ص ٢٥ .

(٩) موسوعة القرار- خصائص واستراتيجيات التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص ٣٠

(١٠) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات- إجراءات التفاوض- مطابع ايروماك ص ٣ .

(١١) د. عبد السلام أبو قحف- سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية- مؤسسة شباب الجامعة- ١٩٨٩- ص ٣٤٦ .

(١٢) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات- إجراءات التفاوض- مطابع ايروماك- مرجع سبق ذكره- ص ٣ .

(١٣) د. عبد السلام أبو قحف- سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية- مرجع سبق ذكره- ص ٣٥٠ .

(١٤) د. محمد عبد الغني حسن- مهارات التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص ٩١ .

(١٥) د. عبد السلام أبو قحف- سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية- مرجع سبق ذكره- ص ٣٥٠ .

(١٦) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات- إجراءات التفاوض- مطابع ايروماك ص ٢٢ .

(١٧) المرجع السابق- ص ١٦ .

(١٨) د. محمد عبد الغني حسن- مهارات التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص١١٠

(١٩) د. حسين شرارة- محاضرات تدريبية.

(٢٠) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات- إجراءات التفاوض- مطابع ايروماك ص ١٦ .

(٢١) د. محمد عبد الغني حسن- مهارات التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص ٦٥ .

(٢٢) وليام أوري- ترجمة نيفين غراب- فن التفاوض- اختراق الحواجز في طريق التعاون-الدار الدولية للنشر والتوزيع- ١٩٩٣- ص ٨٧ .

(٢٣) د. نبيل الحسيني النجار- الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة- مرجع سبق ذكره ص ٢٠١ .

(٢٤) د. محمد عبد الغني حسن- مهارات التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص ٨٥ .

(٢٥) المرجع السابق - ص١٢٤ .

(٢٦) ايرل بوسترونج- مقدمة في إدارة الأعمال- غير مبين الناشر وسنة النشر- ص ٥٥٧ .

(٢٧) د. محمد عبد الغني حسن- مهارات التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص ١٣٨ .

(٢٨) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات- إجراءات التفاوض- مطابع ايروماك ص ١٨.

(٢٩) د. مدحت أبو النصر- كيف تقيس مهارتك على الانصات- مجلة الإدارة- العدد الأول- المجلد ٢٦- يوليو ١٩٩٣ .

(٣٠) د. محمد عبد الغني حسن- مهارات التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص ٦٦ .

(٣١) وليام أوري- فن التفاوض- مرجع سبق ذكره- ص ٢٢ .

(٣٢) هذا الاستقصاء من إعداد د. محمد عبد النبي.

(٣٣) هذا الاستقصاء من إعداد د. مدحت محمد أبو النصر.

(٣٤) هذا الاستقصاء من إعداد د. حسين شرارة.

الفهرس